

# マレーシアの日系企業

櫻 谷 勝 美

## はじめに

マレーシアへの日本の製造業の投資が、本格的に始ってから約20年経過し、20年前に工場建設を行った企業は、下請の育成などで、現地経済に深く浸透している。また日本の投資がブームをむかえた89年には、国内資本も含めたマレーシア製造業全体の投資認可額の25%近くを日本の企業が占めるなど、日本の大企業はマーケティング世界戦略の一環として対マレーシア投資を位置づけるようになった。本稿は、93年10月に行った聞き取り調査に基づくものであるが、そこでは、20年近くの経験を持つマレーシア日系企業の現地経済への浸透の程度、また販売先に関する日本の親企業との分担関係、さらにマレーシアに固有の問題であるブミプトラ政策（資本と雇用におけるマレー人優先政策）にたいする日系企業の対応に焦点をあてた。

## I マレーシア製造業への日系企業の進出

第一段階は、1960年代のマレーシア国内市場向けの輸出に代替するための現地生産で、業種としては化学調味料、歯磨粉、毛布、家電製品であった。次の段階の70年代の本格的な海外投資では、家電製品と自動車の部品は輸出代替型として、また新たにマレーシアを日系企業の輸出拠

表1 外国投資(国別・業種別認可額)

(単位:100万リンギ)

(1) 国別投資認可額及び認可件数														
	1986年		1987年		1988年		1989年		1990年		1991年*		1992年*	
	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数
日本	58.1	(45件)	230.8	(54件)	561.1	(82件)	1,065.3	(127件)	1,777.7	(134件)	1,450.9	(181件)	783.9	(146件)
シンガポール	90.0	(64件)	135.4	(58件)	172.1	(134件)	269.6	(150件)	321.4	(147件)	397.9	(148件)	200.7	(184件)
米 国	17.1	(25件)	61.3	(22件)	252.6	(55件)	126.8	(30件)	187.1	(29件)	454.8	(45件)	568.9	(41件)
香 港	27.5	(17件)	27.8	(21件)	129.5	(50件)	112.5	(40件)	136.1	(43件)	315.2	(55件)	44.9	(38件)
英 国	19.1	(22件)	24.6	(10件)	94.8	(19件)	255.6	(16件)	315.4	(13件)	187.3	(20件)	1,027.5	(17件)
露 国	1.6	(4件)	2.0	(3件)	23.3	(11件)	78.9	(29件)	164.2	(25件)	466.0	(43件)	46.2	(22件)
オーストラリア	16.3	(14件)	29.7	(7件)	9.9	(9件)	15.0	(9件)	22.3	(17件)	175.7	(20件)	465.4	(20件)
西 独	1.4	(8件)	10.1	(7件)	25.6	(10件)	107.8	(10件)	57.9	(11件)	56.6	(19件)	36.9	(12件)
合計(その他含む)	524.5	(302件)	750.0	(269件)	2,010.5	(578件)	3,401.2	(695件)	6,227.9	(815件)	6,073.4	(891件)	5,854.4	(744件)
(2) 業種別投資認可額及び雇用創出人数														
	金額	(1,000人)	金額	(1,000人)	金額	(1,000人)	金額	(1,000人)	金額	(1,000人)	金額	(1,000人)	金額	(1,000人)
食 品	122.5	(5.1)	99.3	(1.7)	267.3	(10.4)	135.6	(2.9)	129.1	(2.3)	109.3	(3.3)	134.4	(2.6)
織 維 品	14.4	(3.1)	21.8	(3.3)	88.0	(12.0)	230.8	(20.2)	312.2	(17.2)	212.8	(7.7)	408.6	(16.4)
紙 ・ 刷	5.1	(0.3)	20.9	(0.7)	10.8	(1.6)	58.6	(2.4)	120.2	(3.5)	85.2	(1.8)	17.9	(1.3)
化 学 品	18.6	(1.0)	113.6	(1.3)	261.8	(4.1)	458.6	(1.9)	655.6	(4.6)	677.5	(3.4)	581.8	(2.5)
石 油 ・ 石 炭	176.3	(0.3)				(0.3)	64.2	(0.1)	540.6	(3.1)	539.0	(1.6)	2,936.0	(2.6)
ゴ ム 製 品	26.4	(1.5)	33.1	(6.0)	324.1	(33.8)	130.7	(13.3)	32.4	(2.5)	89.3	(5.4)	27.9	(2.8)
非 金 属 製 品	9.1	(0.9)	26.7	(1.4)	41.3	(3.5)	111.6	(3.3)	95.9	(5.0)	730.7	(6.9)	156.3	(2.5)
基 礎 金 属 製 品	9.5	(0.4)	33.8	(2.0)	127.5	(2.0)	154.3	(3.3)	1,526.1	(8.1)	860.6	(13.5)	265.6	(3.3)
金 属 加 工 品	10.5	(1.2)	4.8	(1.0)	32.7	(3.7)	220.3	(5.9)	132.1	(3.7)	832.9	(6.1)	41.3	(2.3)
電 気 ・ 電 子 機 器	52.3	(11.7)	264.7	(26.4)	596.5	(30.0)	1,112.0	(64.3)	1,654.8	(77.1)	1,139.7	(80.9)	426.2	(31.0)
輸 送 機 器	26.8	(3.3)	8.3	(0.4)	7.3	(1.4)	61.5	(3.6)	104.5	(3.3)	104.6	(4.1)	32.5	(1.8)
合計(その他含む)	524.5	(33.0)	750.0	(32.0)	2,010.5	(122.3)	3,401.2	(165.9)	6,227.9	(171.5)	6,073.4	(183.2)	5,854.4	(94.4)

(注) 1. 認可額は払込予定資本額

2. 工業調整法の改正により86年10月1日以降の許可対象は資本金250万リンギ以上、又は従業員75人以上の投資

3. \*印は拡張計画を含む

(出所)マレーシア日本人商工会議所資料

点とするものとして繊維、電機・電子、木材加工が登場した。輸出志向の典型はマレーシア政府が70年代初頭に設置した自由貿易地域（FRZ）に進出した半導体企業である。第三段階は、85年のプラザ合意を契機とする急激な円高にともなう海外投資のブームの時期である<sup>(1)</sup>。

日本からマレーシアへの製造業投資の認可額は、80年代前半は年間平均1億リング以下であったが、それが表1のように87年に2.3億リング、88年に5.6億リング、89年10.7億リング、90年17.8億リング、91年14.5億リングに達し、90年だけで71年から86年の17年間の認可累計額をはるかに上回った。89年には、国内資本も含めたマレーシアの投資認可額の25%近くを占めた。

## II マレー人優先政策—1970年のNEP（新経済政策）

1969年5月13日のマレー人の反華人暴動を契機に、人口の6割弱を占め、マレーシアでは多数派のマレー人の経済的地位を向上させるために<sup>(2)</sup>、政府は1970年NEP（新経済政策）を策定した。1970年当時の製造業の資本所有比率は、マレーシア政府の調査によればマレー人（ブミプトラ）と、マレー人以外のマレーシア人と、外資は、それぞれ2.5%、37.9%、59.6%であり、NEP（新経済政策）では、1990年までの20年間に

(1) ブミプトラによる全マレーシア株式資本の30%所有

(2) 商工業活動を実質的に30%所有

を目標とした<sup>(3)</sup>。これに基づき政府は、80年にHICOM（マレーシア重工業公社）を設立し、81年から始った「第四次マレーシア計画」で重工業、重工業関連の部品工業、資源輸出代替産業、労働集約産業の4分野を工業化の四つの柱と定めた<sup>(4)</sup>。この計画の成功には外資誘致が不可欠であり、そのためには厳格な外資の出資制限は外資導入促進方針と矛盾する

## 論 説

ことから、85年には輸出比率の高い外国企業には外資の出資制限の大幅緩和を行った。翌86年にも外資の出資制限はさらに緩和され、88年、89年には税制上の奨励措置の拡大が行われ、外資導入を軸に工業化は速いスピードで進んだ。

この過程で、プミプトラの資本所有比率は、ほぼ計画を達成することとなったが、プミプトラの所有分に見合う経営首脳のポストは、マネジメント能力とは関係なく王族や現政権の関係者によって占められていった。また過度な外資優遇政策に対して華人系地場資本の不満も高まりつつあるのが現状である。

マレーシアに立地する日系工場は、マレーシア日本人商工会議所の調査によれば以下に通りである。

〈主な日系企業の進出状況（電機・電子）1991現在〉 \*印は建設中  
Sungei Petani 工業団地他 シャープ、NEC、TW 電気、キャノン電子\*、  
湯浅電池、三進電機  
Bayan Lepas 工業団地 日立製作所、クラリオン、三洋電機  
Prai 工業団地他 SONY、三岡製作所、日立金属、入一通信工業、日精  
電機工業、日立化成工業、明星電気、藤倉電線  
Ulu Klang 工業団地他 信越半導体、NEC、ニホンゲンマ  
Sungei Way 工業団地 松下電子部品、立石電気、東光、セイコーエプ  
ソン、松下電器産業、タムラ製作所、ミノルタカメラ、日本電波工業  
Petaling Jaya 工業団地 Shah Alam 工業団地 松下電器産業、東芝、  
シャープ、中外電気工業、日本ビクター、富士通、ワコー電器、三井  
ハイテック、新白砂電機、新日鐵\*、富士電工、神戸製鋼所\*、住友電  
工、北辰工業\*、オーナンパー\*、信越化学\*、信越ポリマー\*、岡山モ  
リテツ電気\*、古河電気工業、藤倉電線、住友金属鉱山、三井金属鉱山、  
アポロ精機、東京特殊電線、日東電工\*、キャノン  
Kulim 工業団地 日立製作所、横尾製作所

- Kuala Kangsar 工業団地他 三洋電機、タナシン電機\*、マブチモーター
- Sri Gadang 工業団地 シャープ、伊丹電機工業、富士通
- Senai 工業団地 Larkin Tampoi 工業団地他 九州松下電器、大宏電機、タナシン電機、ミツミ電機、朝日通商、古河電気工業、Nemic Remda\*、三洋電機、加美電子工業、日立製作所、アイワ\*
- Air Keroh 工業団地 タナシン電機、日立マクセル\*、KOA、ミツミ電機
- Pasir Gudang 工業団地 JALCO、オーナンパー、岡野電線、住友電装、加美電子工業、CMK、船井電機
- Senawang 工業団地 北村鍛金、阿部ハトメ、内藤電誠工業、TDK\*、アルプス電気\*、コタカ電機製作所
- Bangi 工業団地他 日立製作所、SONY、松下電器産業、スミダ電機、星電器製造\*、石井プレス工業、SMK
- Telok Pangrima 工業団地他 東芝、NEC、マルコン電子

〈主な日系企業の進出状況（その他製造業）1991 現在〉 \*印は建設中

- Sungei Petani 工業団地他 本田技研、住友ゴム、東洋紡、亀山ローソク、湯浅電池
- Bayan Lepas 工業団地 東レ、フマキラー
- Prai 工業団地他 アイカ工業、多和田紙工、鐘紡、川崎製鉄、日本特殊陶業、藤倉電線、東レ、武田薬品、池田物産、明星食品、日本農業、花王\*、共和、ニッコー、藤井プラスチック\*、トーヨー・サッシ、ニッコー、福井漁網、日本ピグメント
- Ulu Klang 工業団地他 河野プラスチック、日産自動車
- Sungei Way 工業団地 Petaling Jaya 工業団地 Shah Alam 工業団地 味の素、日本板ガラス、三菱自動車、ノザワ、大日本インキ化学工業、リンナイ、日本ペイント、東洋インキ、花王、積水化学工業、山賢、

## 論 説

ヤマハ、大日本塗料、INAX、トヨタ自動車、オルガノ、マツダ、CKD、藤森工業、サトー、ディップソール、千代田フェルト、サンライズ工業、日本パーカラライジング、日本酸素、丸一鋼管、神戸製鋼所、古河電気工業、日立建材、ダイハツ、鈴木ラテックス、メナード化粧品、山一製作所、富士ゴム、中島銅工所、日本ラヂエター、内田洋行\*、大宝工業\*、奥村製作所\*、池田物産\*、ユニオン産業\*、小林記録紙

Kulim 工業団地 マックス、宮尾陶器

Pengkalan Chepa 工業団地 マルリー

Kuala Kangsar 工業団地他 東洋紡、相模ゴム、三菱化成工業、東プラ、小野田セメント

Senai 工業団地 Larkin Tampoi 工業団地他 出光石油化学、吉田工業、住友電装、大建工業、バンドー化学、ライオン、エスビー食品、竹内木材、山内ゴム、セイコー・エプソン、高周波熱錬、サンデン、ブラザー工業、日立工機

Air Keroh 工業団地 住金物産、刈谷木材工業、横浜ゴム\*、宝製作所

Pasir Gudang 工業団地 川鉄商事、住友重機、旭電化工業、不二製油、丸信工業、岩城硝子、イソライト工業\*、ヤマウチ、三星電機

Senawang 工業団地 旭硝子、万世工業、矢野製作所、広重産業

Bangi 工業団地他 日本電装、奥村金属、アセアン・セラミック、T. S. セラミック、菱化産業\*

Telok Pangrima 工業団地他 永大産業、三協精機、萱場工業

### 主な欧米系企業の進出状況（製造業）

Bayan Lepas 工業団地 アメリカ4社、ドイツ3社、イギリス1社、カナダ1社、スイス1社

Ulu Klang 工業団地他 アメリカ3社、ノルウェー1社

Sungei Way 工業団地 アメリカ1社

Petaling Jaya 工業団地 Shah Alam 工業団地 アメリカ 10 社、英 12 社、ドイツ 2 社、豪 1 社、スウェーデン 1 社

Kulim 工業団地 アメリカ 3 社

Senawang 工業団地 アメリカ 3 社

Senai 工業団地 英 2 社、アメリカ 1 社、シンガポール 1 社

### III 聞き取り調査の結果—1993 年 10 月実施

現在マレーシアに進出している日系企業は、登録企業だけで 865 社、非登録企業も加えると 1,000 社をこえる。マレーシアに在住する日本人は、7,000 人、クアラルンプール周辺で 4,500 人である。

#### 文秀・ホンダグループ

駱文秀 (ROH BOON SIEW) は、1918 年福建省に生まれ、幼児から渡米して赤貧の中から身を起し、ホンダの二輪車販売の代理権を得たことから急速に事業を拡大し、今日、自動車部品、不動産、建設、農園、金融、ホテルなど多角的な事業を行うマレーシア屈指の大富豪に成長した。グループの中心は、(Boon Siew Sdn. Bhd.) とオリエンタル・ホールディング社で、後者は上場されている<sup>(5)</sup>。マレーシアにおける文秀とホンダの提携関係は、表 2 の通りある。

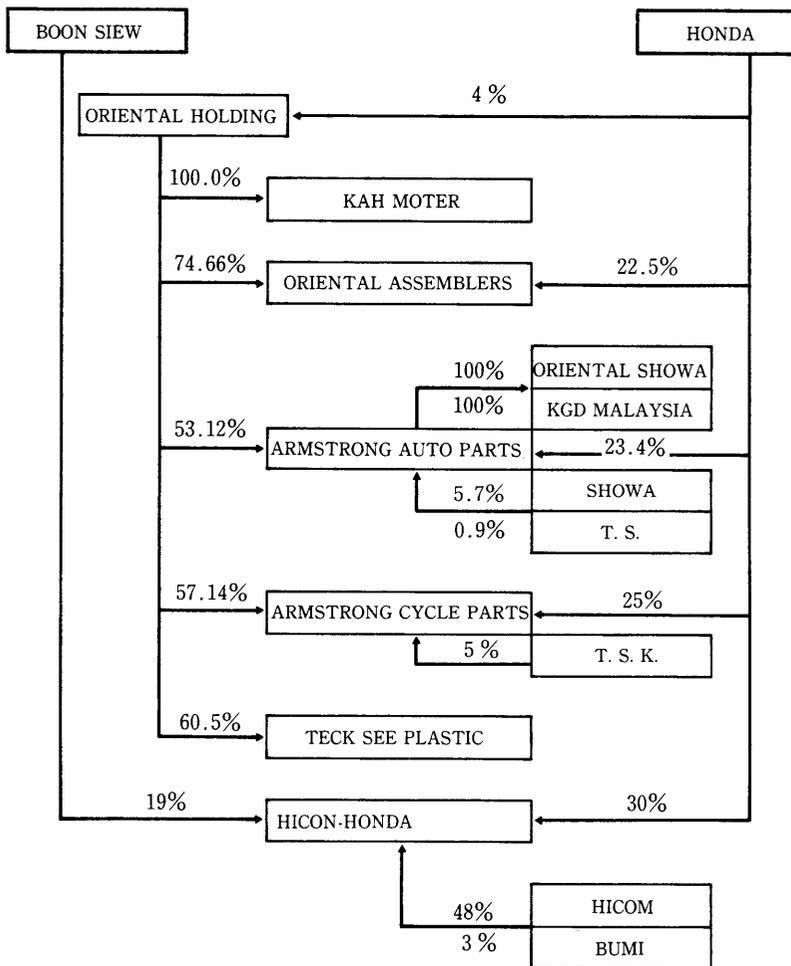
#### アームストロング・オート・パーツ社 (AAP)

創設年 1978

工業団地 ケダ州 Sungai Petani 工業団地

資本所有比率	オリエンタル・ホールディング・カンパニー	53%
	オリエンタル・ラバー&パームオイル	8%
	ブミプトラ	9%

表 2 文秀とホンダの提携関係



Kah Motor Co. Sdn. Bhd. 資料

現地側計	70%
本田	23%
昭和	6%
東京シート	1%
外資計	30%
払込み資本金	3,170万リンギ
製造品	二輪車のシート、押し型部品、溶接品、エンジン部品、電気部品、二輪及び四輪車のためのショックアブソーバー
従業員	640人(男性77%)、(マレー系93%、中国系5%、インド系1%、その他1%)日本人は重役3人(うち常勤2人)のみ
労働時間	週6日だったが最近隔週5日制、日曜日休業、部門により3交代
労働組合	産業別組合があり(THE NATIONAL UNION OF TRANSPORT EQUIPMENT AND ALLIED INDUSTRIES WORKERS)

アームストロング・オート・パーツ(AAP)社は、1978年創設後、81年二輪車のシート生産をはじめ、その後まもなく二輪車のフレームと車体の押し型と溶接を手がけ、その後ハブとパネルとブレーキシューに業務を拡張した。89年オリエンタル・ホールディンググループ内のKGD社とオリエンタル・ショウワがAAPの敷地に移転してきた。これらの会社は、電装品(スピードメーター、スイッチ、ライト、ハンドルロック)とショックアブソーバーを組立てている。

AAPの製造品、組立品のほとんどが、Boon Siew Honda すなわちKah Motor Assembly PlantとOriental Assemblers社に供給されている。Kah Motor Assembly Plantは、本田の二輪車を組立てているのに

## 論 説

対し、Oriental Assemblers社は、本田の四輪車を組立てている。AAPは「川崎」の二輪車のショックアブソーバーを組立て、シンガポールとインドネシアにいくつかの品目を輸出している。交換部品は、Boon Siew社を通じ、現地で販売されている。

### 〈労働条件〉

平均給与年間7,000リング（30万円弱）、ホワイトカラーの初任給の平均は月1,000リング、ブルーカラーのそれは365リングであるが、個別交渉で決めるので人により多少の違いはある。

技術者は、不足しているが、日系同業者間の技術者の引抜きはしないことになっている。ただ、日系他業種からの引抜きがあり、困っている。

ワーカーの離職は絶えないが、今のところ補充には苦勞していない。TQCは、していない。というのは会社の通勤送迎用の車が5時15分であり、数人が残ったとしても帰りの交通手段に困るからである。

二交代制、三交代制は受注状況による。

### 〈労務管理〉

中国系や、インド系にマレー系の管理を任せることはできないので、労務のスタッフはマレー系をあて、中国系には経理を担当させている。班長は部下が必要なメンテナンスをしなくても注意せず、互いにかばいあう傾向があり、この点は日本人には理解できない。しかし、日本流にやろうとするならば、日本人スタッフを大量にいれなければならず、この会社のように日本人二人では日本流は到底望めないというのが日本人重役の認識であった。

課長はほとんど大学卒で、イギリスの大学出身者が最も多く、ついでアメリカ、地元の順である。

### 〈現地調達率〉

政府のガイドラインは、1981年15%、82年22.5%、83年30%、84年45%

以上で、85年から60%以上である。現在エンジン部品は30%、車体部品は90%、平均63%に達している。ゴム、プラスチックはほとんど現地のサプライヤーから購入している。

鉄板は90%以上日本から購入している。

#### Kah Motor Co. Sdn. Bhd. (カーモーター) 二輪車の組立

1968年創立、1969年操業、1978年工場拡張

資本金4,000万リングギ (16.5億円)、株主は Oriental Holdings Bhd.

従業員は223人でうち男性209、女性14、人種構成は、マレー系145 (65.0%)、中国系77 (34.5%)、インド系1 (0.5%) である。平均年齢は、30.25歳、平均勤続年数は9.24歳である。日本人はいない。労働時間は、8:00am から4:30pm、休憩時間は10分2回、食事時間は30分、生産能力日産300台である。

#### B 社 (精密機械)

B 社は、SUNGAY WAY 工業団地で2番目に古く、19年になる。

1973年会社設立、1986年に資本の20%を現地化した。

ブミプトラ政策で現地から3人の重役が、入っている。

一人は王族、一人は首相に近い、一人は経営に参加のDIRECTORである。1992年の新しい経済政策で外資比率について規制が緩んだ。

従業員数：男116、女969、計1,085、人種構成マレー系82.5%、インド系11.9%、中国系その他4.5%、日本人1.1% (15人)

#### 〈労働条件〉

年間労働時間2,134時間、休日114日(17日の祝日を含む)、年間労働日251日、1日の労働時間8.5時間 (8:00am~5:30pm)

平均年齢：男27歳、女23歳

平均勤続年数：男6年、女4年

## 論 説

祝日は、イスラム系、中国系、インド系でそれぞれ異なる。B社は、土曜日半日の分は、平日勤務に繰入れ1日8時間30分労働に、92年から週休2日制にした。

プラスチックの成型は3シフトであるが、その他はシフトなしである。技術者の数は増えつつあるが、2年すれば2倍の給料で引抜かれる。

### 〈TQC〉

小集団運動（TQC）は89年から始めたが、現在は日本から来ている人は、マネジメントや技術中心であり日本人スタッフが忙しすぎてやっている時間がない。現地の従業員に愛社精神を期待することは難しい。

### 〈福利厚生〉

日本の昭和30年代40年代のものと似ている。

バスを仕立てて田舎から従業員の家族を会社に呼び、会社で食事をする。

女子寮は、一部屋4人。大卒者の住宅は、一軒家で一人一部屋を提供している。休暇は権利通り取るので、皆勤手当は、効果が少ない。医療費は会社負担、有給医療休暇がある。

フリーランチ、通勤手当、退職金、日本への研修、出産手当、給与の前払制度、モスクがある。

従業員の募集は、新聞、ラジオに広告を出し、また田舎のカンボン（マレー人の集落）の村長に依頼している。

### 〈部品の発注先〉

外注は、金型10社、成型6社、基盤4社はいずれも日系企業で、下請の層が薄く、部品は半分程度現地日系企業に発注している。日系企業からの発注でもローカルコンテンツにカウントされるので、現地調達率は30%を越えている。

製品は全量形式的には日本に輸出し、実質的な輸出先はアメリカ（40%）、ヨーロッパ（30%）、日本（30%）である。

〈マレーシアを選んだ理由〉

優遇税制やインフラが充実しており、またマレーシア政府が熱心に誘致したことも大きい。

最近困っていることは、若い人で英語の話せる人が少なくなってきたることである。

C社（電機）

従業員は、グループ16社合計で、21,000人、そのうち日本人出向者は106人、16社のうち14社が輸出100%である。16社の売上合計はマレーシアのGNPの4%を占める。

現地の本社機能をかねる中核企業は、マレーシアの証券市場で株式公開し、日本の親会社が所有するのは43%にとどまる。

マレーシアの展開の段階的発展

第1期1965年以降：目的は輸出に代って現地生産をする事であった。

第2期1973年以降：雇用、技術、外貨獲得の点からマレーシアの強い要請をうけた。単品会社が単独で進出した。

第3期1985年以降：G5以降、

この家電メーカーは、エアコンは日本から輸出するのではなく、海外から輸出し、そのうち最大なのがマレーシアである。

現在R&Dの移転が真っ盛りで、日本の本社との間をLANでつないでいる。

マネジメントの移転は始ったばかりであるが、高給にひかれて他社に移るので、大半の日系企業はマネジメントの肝心な所を教えていない。

〈労務管理〉

人手不足、特に技術者、マネージャーの不足で相互の引抜きがある。

## 論 説

87年以降マレーシアに進出した韓国の企業は日系の2倍以上の給与を出し、日系企業から技術者の引抜きをしている。離職率は平均15%程度である。女性のオペレータの離職率は男性よりはるかに低い。

マレーシアには大学が少ないので、理科系大卒のエンジニアは高給を出さないと採用できない。新卒者でも月1,800リンギ(75,000円程度)必要である。しかも身分、便益が高卒と決定的に異なる。日本では大学新卒者が部下を持つことは無いが、マレーシアでは普通のことである。高卒の初任給は、大卒者の1/4の月420リンギ程度である。

グループのある企業を例に取れば、従業員5,000人のうち2,000人を日本へ研修にやり、91年から将来の幹部候補生とみなした従業員を日本へ転勤させている。これは現在15人ほどである。

人種の違いは、人事管理のとき気を使うことである。上司と部下が異なる人種であるとき、上司が部下に対しては注意をすると部下は恨みを持つこともあり、そうならないように気を付けているが、これが難しい。

バイオニア特典で最初の5年間労組は禁止されていた。

また、電子産業では労組は認められていなかったが、最近産別組合は作れないものの、企業内組合は認められるようになった。電機産業は産業組合も認められるようになった。

土日休みの週休2日制である。年休は皆100%取得し、他に病休もある。かつてイギリスの植民地だったのでヨーロッパの影響で、労働者は権利を100%行使する。

今、時短の要求が出始めている。

### 〈マレーシアを選んだ理由〉

タイ、インドネシア、フィリピン等の他のASEAN諸国に比べて投資先として有利な点は、政府の方針がはっきりしていて、「マレーシア株式会社」とも言える政策を採用して、日本企業に対する恩典がある。

また、政治情勢も安定していること、国民の教育レベルが高いこと、通信・港湾などのインフラが整っていること、労働者が従順であり、英語が通じることである。

日本では人件費は経費の6%であるが、マレーシアでは3%であり、労働集約的産業にとって好都合である。しかも日本では地価が高く、人が得にくいので、九州かマレーシアかという選択でマレーシアに決定している。

### C社グループのテレビ製造企業

1988年5月創立、89年4月生産開始

従業員は、1,284人、平均年齢は24歳である。

製造部門だけでなく、R&Dの部門、材料を仕入れて傘下企業に供給する商社部門を持っている。

販路は、100%輸出で東南アジア40%、日本25%、中近東25%、東欧アフリカその他10%で、シンガポールを経由している。

日本との分業は、14から21インチをマレーシアで、それ以上を日本が分担することになっている。

日本より最新式の装入ロボットを導入し、ファミコン感覚で操作できるので、2~3週間で修得できる。

日本には商品を売るだけで、材料を買わないので円高の悪影響はなくむしろ好都合である。

ブミプトラは、現時点だけでとらえると不公平といえるが、歴史的事情があり、ゴルフのハンディのようなものと理解すれば不合理ではない。

政府の規制では職階ごとに人種比を決めているが、実際はそこまで厳しくない。

#### 〈地域との融和〉

現地社会に貢献するために、陸上競技場、アリーナを造り、地域にも

## 論 説

開放している。

### D 社（窯業土石）

1973年にマレーシアに進出した。現在従業員1,000人うち職員（マネジアルスタッフ）は230人、工員（オペレーショナルスタッフ）は770人。女性は50人でうち職員40人、工員10人である。職員と工員では制服が違ふ。賃金に男女差はない。

人種構成はマレー人80%、中国人10%強、インド人10%弱である。待遇は人種に関係しない。日本人は12人で1%である。この日本人が1%という比率は日系企業の標準である。

#### 〈賃金〉

大卒（Degree）初任給は月1,500リンギ（63,000円程度）、高卒は400リンギ（17,000円弱）と大きな開きがある。大卒は5年で係長、係長3年で課長となる。D社は能力があっても年限に達しないと昇進させない日本式を採用している。短大（Diproma）卒は、入った後、経験能力で昇進が可能になっている。部長職のうち3人は大学を出ていない。

入社して一ヶ月以内にやめる人が一番多い。300人採用すると半数ぐらいがやめる。10年以上続いた人はやめない。

労働組合は企業内組合がある。

#### 〈日系企業の心得るべきこと〉

現地の中堅の技術者はよく育っている。多くの在マレーシアの日本人は、マレーシアの技術者のレベルが低いと嘆くようだが、それは日本人にするようなアバウトな指示をするからで、むしろマレーシア人は一生懸命に学ぼうと努力するから教えやすい、「十を聞いて一を知る」と考えると必ずわかってくれる。日本人は金と技術でこの国を占領したと誤解されやすいので、居候の気持で遠慮しなごらいなければなら

ないと思う。

〈ジョブローテーション〉

ジョブローテーションはやっていない。部長格はローテーションがある。入社して間もない人の仕事を変えるのは、5%ぐらいしかない。ジョホール州の300人のうち55人はこちらからの転勤者である。

〈QCサークル〉

10年前から日本と同じものを作った。QCサークル数は100ぐらい、発表数は年間1,000ぐらい。良い提案をすると少額の賞金を出している。年間を通じ最も良かった提案には1,000リング程度の報奨金を出している。

〈福利厚生〉

医療費は雇用者と被雇用者が相互に出しあう。社宅はないが、非常呼出し要員のために工場敷地内に50人が泊れる宿泊施設がある。このほど新設したジョホール工場では70%の人に社宅を借上げた。通勤バスはやっていない。

〈募集方法〉

新聞広告、ラジオ、学校訪問を通じて募集している。定期採用なしで欠員が出たらその都度募集している。

〈出資比率〉

幹部は会長がローカル一人、社長は日本人一人と、ローカル一人である。出資比率は、日本側49%(日本の親企業44%、日本の商社5%)、ローカル側(ブミプトラ30%、中国人投資家21%)である。

〈品質〉

最終製品は日本とかわらない。歩留り率は85年から88年までは、日本に比べ半分程度であったが、今では歩留り率もかわらない。

〈販路〉

マレーシア国内が60~70%、輸出が30~40%であるが、日本には輸出

## 論 説

していない。マレーシアの成長率は高く、自動車、住宅に需要が相当ある。

### 〈サプライヤー〉

原材料の調達では現地が多い。原料は限られた業者から買うが、スペックに従って毎日チェックしている。

道具類は、一部ローカル、一部日本で、ローカルに対しては毎日指導している。

### 〈産業廃棄物〉

重金属類は捨場がないので、ドラム缶に貯めている。操業以来 100 t ほど貯まった。その他の廃棄物は、焼却炉は作ってはいけないうちになっているので、国からライセンスを受けた業者と契約している。

### 〈インフラ〉

インフラは完備していて、電力不足も解消したし、道路は交通渋滞がひどくなる前に整備される。

### 〈日本人出向者の悩み〉

日系企業の日本人従業員の悩みは、子弟の教育である。高校以上になると子弟が日本に帰らざるをえず、単身赴任が長期化することになる。

## E 社（半導体製造）

前行程は日本でやり、後行程をマレーシアでやっている。これはアメリカも同じである。

円高の悪影響は、相当大きい。

前行程の付加価値が高いので、GSP（一般特恵）のための原産地証明が取れない。

SGA（小集団活動）は、1981 年以降やっており、良い改善提案には賞金を出し、賞金を獲得したグループは、グループでディナーやショッピングに使っている。

1972年の操業の時、パイオニアステイタスを獲得し、輸入税は免除、所得税は9年間免除の特典を得た。その特典の期限が切れるとき(1980、1981、1988年に)新会社を作った。現在この工業団地では、グループ3社が、他の州で1社が操業している。1990年には、デザイン研究所を作ったが、E社のアジア初の研究所である。

〈労働条件〉

直接雇用1,800人、間接雇用530人合計2,320人が就業している。そのうち日本人は、9人にすぎない。9つの部門があるが、ヘッドは全部ローカルである。

電子産業であるので、労働組合はない。

従業員の平均勤続年数は、オペレーターで7年、エンジニアで3年である。退職率は月2%である。女性はオペレーターの95%、リーダーの80%である。リーダーの条件はマレー語と英語を話せることである。

勤務時間は、6:30-14:30、14:30-22:00、22:30-6:30の三交代である。

残業割増率は100%である。輸出は日本向け55%、日本以外は45%である。

#### IV おわりに

いずれの企業もマレー人にたいしては、単純なオペレーションは、日本人や中国人より根気強いという評価を企業で聞いた。離職率の高いことがどの企業でも悩みであり、TQCで表彰してもそれが会社への忠誠を強めることにはならず、むしろ表彰されたことによって、他企業へ有利な条件で転職する機会とすることも多い。TQCは日本式でやるには日本人スタッフをもっと増やさなければならず、マレーシアではTQCの効

## 論 説

果は懐疑的と考える企業があった。その半面労働集約的であり、品質が労働者の技能にかかわる程度が高い半導体企業では、TQCを日本式にやっていた。

各企業とも技術者の不足を指摘していたが、オペレーターは離職率が高くてもすぐに代替があるということであった。プミプトラか中国系かで、作業能率は異なるわけではないが、人種相互でまとまったり、かばいあうことがあるので、マレー人のオペレーターにはマレー人の上司というように労務管理上の工夫が必要であるということであった。

マレーシアに立地するについてはマレーシア政府の熱心な誘致＝便宜供与が、大きなウェイトを占めている。それと女子の夜勤が認められていることが労働集約的企業では、大きな意味を持っている。マレーシア国内だけに販路を限っているメーカーは、華人の流通網と提携し日本人スタッフは極めて少数であった。

## 注

- (1) 小野沢純「工業化の担い手たち 日系企業」堀井健三編『多民族国家と工業化の展開：マレーシアの工業化』アジア経済研究所、1991年16p。
- (2) マレー人優先政策は、憲法第153条でプミプトラ政策実施の法的根拠が与えられている。153条第1項と第2項では、マレー人の特権を保護することが国王の行政責任とされている。また大学、カレッジその他中等学校より上の教育団体にも国王はマレー人及びサバ、サラワク両州の原住民の学生の割当てを留保するため、指令を出すことが出来る。  
また、71年3月3日の国会で決議された改正された憲法第10条では、国民の表現、集会、結社の自由を制限して、(1)スルタンの権威と地位、(2)マレー語の国語としての地位、(3)マレー人の特権、(4)市民権の4つが敏感問題 (sensitive issues)として、公開の場の議論および新聞記事の掲載が禁止され、これら4つの問題に反対する集団組織や結社が許可されないことになった。(堀井健三「プミプトラ政策下の工業化」同上16-17pp)
- (3) 堀井健三、同上19p。

- (4) 北村かよ子「工業化と外資導入政策」同上 118 p。
- (5) 原不二夫「新経済政策下におけるマレーシアの日系企業」『アジア経済 28 巻 3 号』1987 年、51 p。

### 参考文献

- 小林英夫『東南アジアの日系企業』日本評論社、1992
- マハティール、高多理吉訳『マレー・ジレンマ』井村文化事業社、1983、原著は 1970
- 日本労働協会編『マレーシアの労働事情』日本労働協会 1981
- 池間誠「日本の対マレーシア投資」『一橋論叢』76 巻 2 号、1976
- 穴沢真「マレーシアにおける日系輸出指向企業」『経済学研究（北大）』37 巻 3 号、1987
- 太田清「マレーシアにおける成長鈍化と経済調整」『アジア経済』31 巻 2 号、1990
- 川辺信雄「日系企業の現地化と経営移転」『経営行動』5 巻 2 号、1990
- 石井修二「東南アジアの日系企業とその経営実態」『駒澤大学経済学部研究紀要』50 号、1992
- 吉村真子「マレーシアの新経済政策下の工業化と外資：日系企業の進出とマレーシア社会の構造変化」『社会労働研究』39 巻 2/3 号、1992

### [付記]

本稿は、93 年 10 月にゼミの学生とおこなったマレーシア日系企業の調査に基づくものであるが、以上のようにまとめることができたのは、多数のビジターをこころよく迎え入れインタビューに協力を惜しまれなかったマレーシアの日系企業の方々と、それをセットしていただいた「鈴鹿国際フォーラム」の重田隆康所長のお力添えによるものである。記して感謝いたします。