

マレーシアにおける日系企業と ローカルサプライヤー ——1998・99年の調査——

櫻 谷 勝 美

はじめに

1997年7月タイで始まったアジア通貨危機を境として、アジアにおける急速な工業化にたいするそれまでの高い評価は一転して、アジア経済の弱点の摘出へと論調が変わった。それは単にマスメディアだけでなく学界レベルでも同様であった。アジア経済危機の中で、学界におけるアジア経済にたいする評価は次のようなものとなった。

- (1) 工業製品の輸出増加はそれに伴って原材料・中間財の輸入増加をもたらし貿易収支の赤字が拡大している。これはハイ・チェンジ・エコノミーの弱点であるが、改善傾向が見られない。
- (2) 外国からの直接投資は「飛び地」（輸出加工区）に置かれ、国内工業との産業連関が希薄で多国籍企業と地場企業との二重構造はひどくなっている。
- (3) 経済規模は大きくなったが、それを支えるべき金融は、審査、仲介、監査、会計、公正、情報開示などの機能が整っていない。
- (4) アジアの市場機能は縁故・血縁・人脈によって歪められている。
- (5) ASEANの域内協力は進まず、各国は同じような開発計画をたて過当競争・過剰供給が目立つ。
- (6) 工業化における継続的外資依存は国内の自主的技術開発意欲を殺ぎ、技術開発で自助努力欠如が目立つ。東アジア高成長国の技術進

論 説

歩はゼロだったというクルーグマン仮説を否定できない⁽¹⁾。

というもので、このように、アジア経済の現状は悲観的に描かれた。しかし、上の指摘のうち(1), (3), (4), (5)は、96年までアジア経済が好調で東アジアの「奇跡」と賞賛されたときに既に内在していたのではなかったか。正鵠を射た指摘ではあるにしても、問題を抱えない現実経済はあり得ず、それにもかかわらず外資導入・輸出指向工業化により高成長を実現したのは事実であったのだから、高成長の裏面に上のような要素を有していたと見るべきであろう。換言すれば、同じ経済実態の表と裏と考えるべきものである。現にアジア経済は99年後半から好転しているが、上に挙げられたことが解決したからではなく、問題をなおかつ内包しながら好転しているのである。

本稿が問題としたいのは、上のアジア経済の脆弱性を指摘した(2)と(6)に関してである。筆者はアジア通貨危機のさなかの98年10月、99年3月、99年11月の3回、マレーシアの日系企業とローカル企業を調査した。ASEAN経済の発展は外資依存型であるのは事実ではあるが、だからと言って(2)と(6)のような「飛び地」であるとか、「自助努力の欠如」などとの指摘は現実を正しく評価したものであろうか。新製品の寿命が極めて短くなり、変化が激しくなった現代において、多国籍企業と10年～20年間も取引関係を持ったローカル企業が、変化を遂げなかったはずはない。日系企業とマレーシアローカル企業の相互連関を通じたローカル企業の変化を紹介したい。

表1 本稿で取り扱った日系企業とローカルサプライヤー

日 系 企 業	J1社	J2社	J3社
日系企業の業種	カメラ組立	テレビ組立	VTR組立
マレーシアサプライヤー	M1社, M2社, M3社	M4社, M5社	

I 日系 J1 社（カメラ組立メーカー）

〈輸出加工区立地のメリットとデメリット〉

首都のクアラルンプール中心街から西 15 キロに、スンガイ・ウェイ自由貿易地域⁽²⁾がある。自由貿易地域に立地した企業は 100%輸出するという条件（製品により 80%でも認められる場合もある）付きで、輸入機械、部品に対して関税がかからないという特典を与えられる。ただ自由貿易地域に立地する場合そのようなメリットの裏面としてデメリットもある。それは、自由貿易地域外のサプライヤーと取り引きする際、部品、材料、製品、設備、治工具の出入りに対して税関の事前承認が必要で、そのために 2 ヶ月前に申請する必要がある、その後状況が変わったとしても申請通りの荷物しか運ぶことが出来ず、急な需要増には対応が困難である。多くの有力サプライヤーは地域外に育っているのも、この不自由さのデメリットは次第に大きくなっている。また自由貿易地域の不自由さは、認可された業種以外に新しい事業を手がけたいときはその都度申請しなければならず、認可に相当な日時がかかることである。このように輸出加工区は、いつまでも「飛び地」ではなく、区域外のローカル企業と取引関係を強めている事例に注意する必要がある。

J1 社は 1973 年にこのスンガイ・ウェイ自由貿易地域に複写機工場を創設して、74 年から 78 年まで複写機の組立をしたが、78 年から複写機事業を止め、カメラシャッター組立に転換した。その後 81 年に一眼レフカメラの組立に進み、88 年からカメラ部品の成型・プレスを、89 年からプラスチック金型製造、94 年には R & D センターを設立して、95 年からカメラの現地設計を開始した。現在設計技術者は 50 人でそのうち日本人は 3 人である。部長級管理者は中国系 3 人、インド系 2 人、マレー系 2 人である。社長を含む取締役は日本人である。

〈従業員の研修〉

1999年10月現在、従業員は2359名、うち女性は1932名である。年間休日118日、一日当たり労働時間8.5時間、年間労働時間2079.3時間である。マレーシアでは絶えず意識される従業員の人種別構成は表2に示されているがこの中で、サバハン（サバ州出身者）、サラワキアン（サラワク州出身者）は、東マレーシアの労働局を介して雇用した2年契約の労働者であり、契約が満了するまで退職は出来ないことになっている。労働需給が最もタイトだった95年には外国人労働者としてインドネシア人を400～500人雇用していたが、経済危機の影響で政府から外国人労働者の整理解雇が厳しくいわれ現状のようなレベルに下がった。東マレーシア出身者でも外人労働者でもこの企業では西マレーシアのマレー人と同じ給与にしている（ただし、マレーシアの社会保険（EPF）が外人労働者にはないので保険料のコストが無い一方、外人労働者の場合は外人労働者雇用税を支払わなければならない。ただ、EPF雇用者負担分の方が外国人労働者雇用税よりはるかに高い）。現業（直接員）は、マレー

表2 J1社従業員の人種構成（99年10月現在）

マレー系	1,631人	69.1%
インド系	172人	7.3%
中国系	67人	2.8%
サバハン	240人	10.2%
サラワキアン	44人	1.9%
インドネシア人	184人	7.8%
日本人	13人	0.6%
その他	8人	0.3%
合計	2,359人	100%

（出所）J1社資料

系と外国人労働者で、半島マレーシア人は自由に退職できるので月の退職率は3~5%にもおよび、毎月100人以上採用する必要がある。

現業労働者の技能修得は次のようにやっている。1ラインがだいたい30人工程であるが、欠勤率を見込んで35人配置している。たまに30人以上出勤した場合、その日の朝にラインリーダーかスーパーバイザーが判断して、経験の幅を広げるために未経験の仕事の訓練に回す。現業員の仕事の幅を広げようとするのは日本と同様である。

日本人社員については、95年の円高時に日本からマレーシアへの投資が増えたのに連れて日本人社員も増えたが、その時赴任した日本人が今日本に帰る時期になっていて次第に減少傾向にある。J1社には95年ピーク時に日本人は25人いたが、98年末に16人、99年10月に13人に減少した。

現地設計者を養成するために93年と94年には日本への出向制度を始めた。その他日本への短期研修は、非常に頻繁で97年は数百人が日本で研修を1~2ヶ月受け、現在も月10人規模で日本に技術研修を受けに行っている。その結果現地で日本人技術者が支援すべきところは少なくなり、日本人の仕事はほとんどマネジメントに限られて来ている。ただ日本で金型技術を修得して帰ってきた技能者には、ローカル企業から高給での引き抜きがあるが、それを防ぐ有効な手だてはない。中国系は全員間接員であるが、35歳以下の若い層の中国系の退職率は相当高い。勤続20年以上のマネージャークラスはほとんど退職しない。

〈日系企業の集積効果〉

表3のように89年からマレーシアの賃金上昇は大幅であり、賃金水準は中国の2倍、ベトナムの5倍、ミャンマーの10倍である。ただ組立だけなら賃金コストは立地を決めるのに大きい要素となるが、賃金コストは製品コストの5%程度であるので、コスト全体を下げるのには決定的

表3 J1社現業労働者の初任給（月，リングギ）

年	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
金額	143	143	153.4	153.4	166.4	208	208	208	208	208	208
年	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
金額	234	249.6	280.8	350	365	385	405	415	415	415	

（注）試用期間終了後，正式契約時の本俸

（出所）J1社資料

なのは賃金コストより部品コストを出来るだけ低くすることである。それには金利がかかる仕掛品の状態（リードタイム）を短縮する必要があり，そのためには出来るだけ近いところから資材を調達できなければならない。設計，金型作成，加工，組立，機械メンテナンスが同じところにあるのがリードタイムを短縮するために必要であってマレーシアはある程度それが可能になっている。リードタイムは空港に着いてから，空港を出るまで最短で1.2カ月掛かっているが，組立はそのうちわずか数日間を占めるだけである。部品を日本から調達すると在庫は基本在庫0.5カ月に余裕分として0.25カ月加えなければならないので，それだけで0.75カ月分のリードタイムが必要でそれ以上短縮は無理である。実際のリードタイムは1.5～2カ月弱となっている。

マレーシアのJ1社の裁量で調達出来る部分は，金額ベースで60％程度である。日本からの輸入品はカスタムICや光学部品など高価であり出来るだけマレーシアの地場およびタイ，台湾など近隣諸国から調達しようと努力している。その結果新製品立ち上げ後1年程度で80％程度に上昇するが，また新製品を出すと，その結果どうしても日本から調達しなければならない部分が増え，マレーシア現地工場の発注率は再び60％程度に下がる。したがって研究開発の現地化を進めて，日本からの輸入比率を下げる努力をしている。また資材調達部門はローカルからの調達を増やそうと下請け企業を選別して育成しようとしている。

〈組立工程の外注化〉

日系企業 J1 社は、カメラの組立メーカーであるが、自社が行う組立工程と同じ工程を相当大規模に外注したのは興味ある事実である。マレーシアに進出したとき、安価な部品の現地調達先の開拓だけでなく、組立工程の外注先を開拓する必要があった。プラスチック部品の供給先は、地場企業には適当な企業がなかったので無からの出発であった。米や肥料用のプラスチック袋を生産していてイポー（J1 社から車で片道 4 時間程度かかる）の M1 社を見つけ、同社に対して日本の工場とマレーシア工場で金型と組立技術指導を重ねることで、技術を移転した。J1 社と同じ組立工程を行う外注先が必要だったのは次の理由による。89 年から 95 年まで日本の工場からマレーシアの工場へさまざまな機能シフトがなされ、かつ生産規模拡大が急速だったため、J1 社マレーシア工場の能力を越える注文量をローカル 8 社に外注委託してしのぐことになった。ピーク時社内組立工は 1200 人に対し、社外組立工（ローカル 8 社合計）は 1300 人と社外部分の方が多いときもあった。J1 社が組立工程のこれほど大量の部分を外注に出したのは、工場建設を行ってはい間に合わないし、大きな固定費がかかる、また都心での大量採用は賃金水準を引き上げて人件費増となるためそれを避けるために地方に外注先を求め、またもし生産が縮小した時にはバッファーとすることを期待していたからである。ただし、作業移管のためのコストは相当なものとなった。外注先には技術指導のために日本人社員を常駐させ、外注先が品質、価格、納期を確保するために払う発注元のコストは意外に大きく、しかも安定した品質を得るためには最短でも半年、普通 1 年掛かるが、その後も、輸送費、品質・納期トラブルのための対策費、外注先を管理するためのコストは減ることはなく、組立外注のコスト負担を近年強く意識するようになってきた。

他方、受注先のローカル企業側からみると、賃加工の付加価値は少な

論 説

く、それ自体ではすぐに数字に表れる利益は小さい。しかし、多国籍企業の組立工程を受注することにより、そのために必要な生産管理を修得し、納期を守るために人事管理を学び、さらにそれをこなして評価が上がれば他の多国籍企業から新たな注文が入る可能性が広がる。将来多数の企業から受注することで複数の発注元の組立工程をこなし、その長所を吸収して自社の特長とすることが出来る。また多国籍企業と取引があるということで銀行から融資を得やすいなど、すぐには数字には出ないが将来大きな成果を生むようなメリットがあった。

前述のようにJ1社は、89年以来アセンブリ機能の一部をローカル企業8社に委託していたが、長期的に見ると日本のカメラ製造機能をほとんどマレーシアに移管し終えたので、これ以上マレーシアで生産量が急増することはなく、従って外注先への発注量も増える可能性は少ない。そうすると8社に分散発注するよりも、技術力がある1社か、せいぜい2社に外注先の「選択と集中」を進めたほうが、生産性向上、在庫縮小、リードタイム短縮、管理工数削減の点で合理的である。またそうしたローカル優良企業へ資本参加や日本人社員の出向転籍などの形で関係を濃密にするならば、外注先との部品の共同開発や新事業への参入を視野に入れることができる、との状況判断をしている。

〈部品のローカル調達〉

日系企業が、大部分の部品を日本から輸入してはコスト低減とリードタイムの短縮はできないことは、明らかである。日本からの輸入部品を出来るだけ縮小したいが、それが十分には出来ないのが現状である。他方品質、コスト、納期で満足できるローカル企業は90年代になりある程度育ってきている。それは、まずローカル企業家の努力のためであるし、次いで発注元の日系企業が支援したゆえである。以下J1社の発注先であるローカル企業(M1社、M2社、M3社)を見ることにしよう

う。これらのローカル企業はいずれも自由貿易地域外に立地している。

II J1社のローカルサプライヤー

M1社

〈業種〉

プラスチックパッケージ、プラスチック成型、金型、PCB（プリント回路組立）、ガスケット、携帯電話成型、日系 Audio メーカーの OEM 生産を手掛けている。2～3 年間隔で新事業に乗りだし、現在 4 カ所に 17000 平方メートルの工場敷地を持つ。オーナーは中国系でマレーシア・プラスチック工業会会長をしている。

〈歴史〉

1980 年代までプラスチック袋を製造しており、プラスチック成型に取り組んだのは J1 社からの要請で、日本に研修に行き技術習得した。

1996 年 日本の金型メーカーに技術指導料を支払い、その会社から二人の日本人が半年ずつ指導に来た。

1998 年 ノルウェーの Iplast 社と折半出資の合弁会社を設立し、携帯電話の部品製造を手がけた。この時 Iplast 社からヨーロッパの金型生産機械を紹介してもらった。1 台 3000 万円以上の最高級のスイス製、オーストリア製の工作機械を数台所有し、したがって日本の工作機械は少ししか使っていない。グラファイト金型の量産技術は J1 社が持たない製造技術である。ガスケットは封止剤をスプレーして行い、多くの日系企業とは違って少品種大量生産、J1 社が M1 社の技術レベルの高さを賞賛していた。複数の日系企業と欧州企業から技術を吸収したからである。

新式機械に多額の投資をしたのは、携帯電話は流行があるので短期間に大量生産しなければならないからである。同時に多品種少量生産が特

論 説

徴である日系のプラスチック成型, PCB(プリント基板), 日系オーディオメーカーの CD プレーヤーの OEM 生産, J1 社の組立生産その他の組立生産をしているのは, 携帯電話は仕事量の変動が大きいのでリスクを分散するためである。

各種の組立作業を見ているとそれぞれの発注元のノウハウをうまく組み合わせているのがわかった。

99 年に 1200 万リンギ投資, パートナー (Iplast 社) は 800 万リンギ投資し, 同年 10 月からエリクソンの携帯電話の部品生産を手がけた。このためにパートナーの資金で機械を購入し, 自らは先行取得した工場敷地を現物出資した。工場を建てる決めてから半年で完成したが, これは日系メーカーでは考えられないスピード経営である。この点に即断即決ができるオーナー経営の強みと縁故を含めて事情通のネットワークを利用できるローカルの強みが出ている。ちなみに日系メーカーが同じような工場を建設する場合本社の承認と, 現地の交渉・建設の手配に手間取るので 2 年のはかかるということである。

オーナーはオーストラリアの大学, 子供達もオーストラリアの大学出身, CEO もカナダの大学出身で, CEO はかつて J1 社の日本の工場二度研修を受けたことがあった。

M2 社

〈業種〉

成型, 組立, スプレーペインティング, 金型メンテナンス

〈歴史〉

1994 年創業

オーナーは中国系で 1980-92 年上記の M1 社の技術者だった。M1 社が 80 年代 J1 社の技術を修得したとき, J1 社で研修を受け, 今回の起業

にさいし J1 社の技術指導、受注等の支援を受けた。マレーシアの専門学校で機械工学を勉強した後、M1 社では最初 2 年間金型の技術者、次の 2 年間生産管理者、次の 3 年間プラスチック部門長、次の 3 年間精密成型部門長と順調に昇進したが、1992 年退職して、プラスチック会社の取締役兼工場長になった後、1994 年そこを退職して自分の会社 M2 社を作った。

規模の拡大はきわめて速く、94 年に 1-射出機 (injection)、1-成型機 (mold) から始めて、95 年 9-in、96 年 13-in、97 年 19-in、98 年 19-in、99 年には 41-in、100-mold と急成長し、従業員は 400 人にもなっている。

次の段階の目標は自社で金型製造をすることと述べていた。

〈資金〉

94-96 年 800 万リンギ 6 ヶ月、1200 万リンギ 9 ヶ月間日本人から融資を受けたが、この部分は既に返済した。残り 6 割は銀行から借り入れている。4 台稼働させて得た利益で新たに 1 台機械が買える勘定となっている。

97-99 年に伸びたのは、キャノンやミノルタなど日本のカメラメーカーが新機種を出したからである。90%がカメラの仕事だった。カメラは細かい仕事を要求されるので、それをこなすことができれば他の仕事は簡単である。

〈金型製造機械〉

4 割が日本製、3 割がローカル製、3 割が台湾製である。

〈政府の支援〉

今の工業団地の工場は政府の貸工場であるが、将来買い取ろうと思えば、今まで払った賃料のうち 10%を割り引いてくれるので、そのつもり

論 説

である。政府の中小企業育成政策に沿って、5年間原材料購入と機械の償却に対して減免税措置を受けている。

〈日系のネットワークにのる〉

オーナーによれば、日系企業は月に一回集まって情報を交換、Venderを紹介しあっているので日系のカスタマーに認めてもらうことが大事だということである。このルートでカメラ以外の新たなカスタマーが見つかった。納期に間に合わせるには徹夜も厭わないとの決意を述べていた。オーナーは自分の目標を“Japanese Quality and Asean Cost.”であると述べた。

M3社

〈業種〉

金型製作とプラスチック成型、金型製作技術はマレーシアのトップレベルである。

〈歴史〉

1976年に創業した中国系の同族会社である。それまで6年間ローカル企業5-6社で家庭用品の金型の仕事をしていた。当初4人で会社を始めて、今従業員は120人雇用している。

1979年 モトローラの金型メンテナンスの仕事を始めた。会社が近かったのでこちらからモトローラにアプローチした。

1986年 東芝の金型メンテナンスとプレスの仕事をするようになった。そのきっかけは懇意にしていたモトローラの中国系従業員が東芝に移って、この会社を紹介してくれたからである。

同じ頃松下電器やその他日系企業の仕事、オーストラリアやフランスの会社から注文が来るようになった。

〈技術〉

海外動向調査のため、ほぼ毎年台湾、シンガポール、日本、ドイツ等にミッションを派遣している。金型製造は加工速度と耐久性でスイス製が優れているが、ただ高価なので日本製を多く使っている。毎年製造コストの2割を設備投資に回している。

基本金型から試作機を作るまで半年、大量生産が出来るまで1年近くかかる。その後もモデルの変化が激しいが、基本金型を一度作るとリブレース金型で5年程度は対応できる。

日本の通産省の外郭機関である JODC (Japan Overseas Development Center 海外貿易開発協会)⁽³⁾ の制度を利用して日本人1人がテクニカルアドバイザーとして赴任している。任期は2年であったが期限が切れても私的テクニカルアドバイザーとして M3 社にとどまり、次の JODC 任用の機会を待っている。

この会社の日本人技術者の役割は、何かトラブルがあったときの対応と、金型のどこを二つに割るかを考えることである。「技術的にはアジアが日本に追いついてきた」と日本人テクニカルアドバイザーは述べた。

〈従業員の退職防止策〉

従業員は98%中国系で、うち設計者8名、設計見習者2名である。スピードと精度が売りで、小さい日本の企業には納期を厳格に守る点では負けないつもりである。この会社からスピンアウトして独立した元従業員の会社とも納期の短さと精度では負けない。

金型は付加価値が大きく原材料費は20%以下である。したがって技術者の退職防止が重要で、有能な従業員には退職しないように会社の車を生活用に貸与している。会社の車140台のうち60台は、それに当てている。

〈資本所有〉

従業員の98%が中国系同族会社だがマレーシア政府の方針に従い、名目的ながらマレー人の役員を一人抱え、持ち株比率は1%未満とわずかながら外部に株式を公開している。オーナーの子供はオーストラリアの大学出身で、オーナーの娘はこの会社の仕事をしている。

III 日系J2社（テレビ組立メーカー）

J2社は、1988年に設立され、89年から稼働したカラーテレビの量産工場で、従業員は99年11月現在で1486人、うち日本人出向者・派遣者は34人である。90年5月に開発設計部門を持ち、現在設計部門はローカル70人、日本人11人がおり、年間120モデルの設計をしている。同じ90年5月にマレーシアにIPO（国際購買オフィス）を設立し、世界23カ所から部材を調達している。技術部門のないところではIPOは機能しないので、シンガポールには同社のIPOは無い。営業と商品企画は日本にあるのでマレーシアには無い。資材調達部門では新しい材料購入や新しい契約の場合にだけ日本人社員が関与し、通常は現地の人が担当している。ローカル運送業や通関との交渉には日本人は立ち入らないことにしている。

マレーシアの有利な点は、英語が使えることのほか、中国系、インド系、マレー系からなる人種構成は、膨大な人口を有する中国、インド、インドネシアでの将来展開の際、現在のマレーシアの技術者を中核として活用できる可能性がある点である。

通貨危機対策としてマレーシア政府は98年9月から1ドル=3.8リンギに固定し、リンギ安となったので中国シフトが止まった。

フラットテレビは今日本が主力だが、来年日本から全面的にマレーシアに移管する予定である。

表 4 部材の購入先（金額レベル，％）

	1991	1993	1995	1997	1998
日本	10	9	10	3	2
マレーシア	33	50	52	58	60
シンガポール	29	29	29	25	22
その他	28	12	9	14	16

（出所）J2社資料，1999年11月調査

〈資材調達〉

マレーシアでは汎用部品は容易に入手でき、近隣の諸国を含めて考えると部材の調達はアメリカより容易なほどである。この工場が発注できるのは、機械を含めて 95％である。国別の調達先は表 4 に示されている。J2 社のサプライヤーは 150 社で、そのうち 70 社がマレーシア、さらにその 70％が日系企業である。

資材調達に関するマレーシアの弱点は、素材産業が弱いことである。素材は日本、韓国、台湾から輸入しているが、鉄鋼については冷延板物が揃わないにも拘わらず、政府は半官半民の鉄鋼会社メガスティールの経営を立て直そうと、鉄鋼原料の関税を引き上げ、輸入許可を絞ったり広げたりしている。

〈通貨と市況〉

この工場の販売先は南北アメリカ、欧州を除く全世界である。中国もテリトリーに入っているが、98 年から輸入規制が強化され中国向けは厳しくなった。

販売は US ドル建て、輸入も US ドル建てが基本である。ただ一部円と、シンガポールの 2 社についてはシンガポールドル建てである。これまで円建ての比率を意識的に下げてきて、円の比率は現在 3％程度まで

論 説

下がった。しかし、2000 年からフラット型テレビの一部が日本から来る予定であり、これの材料費の 50%が輸入で、30%が円と関連しているので円建ての比率が高まり、円高の影響を即座に被る可能性があり、それが困る点である。購入資材の市況を決めるのはいろいろな要素があるが電子部品・半導体は円高の影響が大きい。アジアのポリスチレンの相場は、中国の需要、円高、原油の高騰の 3 要因で決まる。

99 年下期は上期に比べて注文は 3 割増で、10～20%は供給が間に合わないほどである。

〈マレーシア政府の中小企業育成要請〉

マレーシアの中小企業開発庁 (SMIDEC : Small and Medium Industries Development Corporation) は、外資系大企業にブミ (マレー人) 系下請け企業の育成を要請し、個別指導を割り当てる制度がある。J2 社でも他の日系企業でもサプライヤー関係を結べるのは中国系だとの強い認識があるが、政府主導工業化の目的はマレー民族を豊かにすることなので政府はこのような政策を追求してきた。J2 社を含むグループ 18 企業には 95 年政府から 6 社を育成するように要請があった。交渉の結果 4 社となり、資本所有が 40%以上マレー系なら中国系経営でも良いということになった。その後アジア経済危機があり、政府は中国系の投資に期待して、この 2 年間程、あまりマレー系企業の育成要請については、言わなくなっている。

最近 SMIDEC は、SMIDEC Showcase というプログラムを始めた。これは外資系企業がマレーシアで購入したい部品と見積もりを展示する見本市である。日本の JETRO も協力しているが、日系企業には見本市で適当なサプライヤーを見つけることは難しいとの意見が多かった。

IV J2社のローカルサプライヤー

M4社

〈業種〉

Stamping, 組立, 金型デザイン, 精密金属成型

複数の中国系の人たちが資本を出しあって、表5のように8つの事業所をそれぞれ別会社に行っている。3 海外事業所のうち労働集約的分野はインドネシア、開発部門は日本、電子部品の購買部門はシンガポールにある。グループ全体の従業員は1508人(マレーシア人が65%、インドネシア人15%、バングラデシュ人20%＝2年契約1年延長可能でマレーシア人と同じ賃金)である。

M4社の取引先であるJ2社は、我が社の哲学を理解しているとの評価をしていた。現場には5Sの看板があり、その実施前と実施後の写真を貼りだして対比してあったのは、日系カスタマーを意識してのことであろう。

〈歴史〉

1988年日系企業が進出してきてその技術サポートで1989年創設し、現在95%が日系企業向けだが、一部韓国の三星電機にも納入している。ただ三星は値引き要求が厳しい。

表5 M4社グループの事業(1999年3月現在)

会社	1	2	3	4	5	6	7	8
事業内容	精密金属プレス加工	型設計, 研究開発	型設計, 型鋳造	金属プレス加工	下請組立	コネクタ高精密プレス加工	精密金属プレス加工	電子部品購買
所在地	マレーシア セランゴール	日本 神奈川県	マレーシア セランゴール	マレーシア ジョホール	マレーシア セランゴール	マレーシア セランゴール	インドネシア ジャカルタ	シンガポール
創業年	1989	1978	1991	1994	1995	1996	1997	1996
従業員数	578	5	55	121	129	55	118	3

(出所) M4社資料

論 説

カスタマーの業種は Audio, Video, TV である。

1993 年 シャープ, ソニー, 松下電器, JVC から賞をもらった。

1997 年 ISO 9002 を取得した。

〈政府の支援〉

5 年間の免税特典を受けた（現在は中小企業ではないのでその恩典は卒業）。

マレーシア政府系から低利資金（利率 3 %）の金融を得ている。

日本政府系金融機関からも借り入れている。

機械購入資金の半分は自己資金, 残りは銀行から利率 8~10% で借りている。

〈資本所有〉

グループ全体の資本に政府系が 7 % の資本保有をしている。残り 93 % は, family holding が 63%, group director 達が合わせて 30% 所有している。

〈技術〉

日本の AOTS (Association for Overseas Technical Scholarship 海外技術者研修協会) のプログラムにより 3, 4 年前に日本に技術者を派遣した。

新卒（高卒）者を会社の費用で 3 年間専門学校に通わせている。

今も日系電機メーカーの技術サポートを受けており, 特に JVC の技術サポートが大きな役割を果たしている。

〈中期目標—10 年後〉

労働力不足はインドネシア人, バングラデシュ人の導入で解決し, 中

国、タイを含む周辺諸国への海外投資を検討している。

M5社

〈業種〉

プラスチック成型(カセットケース、メカブロック、その他プラスチックパーツ)、組立下請けもやっている。

カスタマーの業種は、家電 67.5%、自動車 11.5%、PC&PC 周辺 7.5%、産業用 7.5%、通信 4.0%、日系(アイワ、キャノン、デンソー、ヒロセ、JVC、松下、ミノルタ、三菱電機、オムロン、パイオニアなど)が 80%、ローカルが 20%である。

日本人の技術指導により、極めて短期間にプラスチック成型だけでなく金型企業としても成長した企業である。

〈歴史〉

1989 年 4 人で創業した。

1991 年 日本の一企業(エンジニアリングプラスチック成型加工、組立および金型メーカー)と合併、その技術支援を受ける。合併相手の紹介で日本の JODC(海外貿易開発協会)派遣の技術者を受け入れた。

事情があり最初の日本企業とは合併を解消したが、日本人技術アドバイザーが新たな合併相手となってその日本人が現在 19%の株式を所有し会長をしている。

現在従業員は 700 人、うちインドネシア人が 250 人占める。間接員は 100 人程度である。あまりにも急に大きくなったので政府の中小企業(SMI)支援を受けるチャンスがなかった。(SMI 支援の条件は従業員 75 人以下、資本金 200 万リンギ以下)。日本人は会長、営業、金型、組立に 1 人ずついる。

〈売上金額の拡大〉

売り上げ金額の拡大は急速で、95年2800万リンギ、96年3200万リンギ、97年4300万リンギ、98年5000万リンギ、99年6000万リンギ（見込み）である。アジア経済危機の影響で98年10月～12月が最悪期だったが99年になって良くなった。

社長は女性で、日本への留学経験はないが日本語が話せる。この社長が株式の51%を所有、日本人会長が19%で、残りをマレー系の人々が所有している。

〈技術〉

かつてJ1社のカメラの仕事で鍛えられた。カメラの組立が出来ると他業種の組立は簡単にこなせる。従業員は2週間で仕事をマスターする。生産量の変化に対応するために、99年になってフレキシブルラインに変えたが、能率は20%低下した。このやり方はオペレーターにより出来高が異なるので、仕事がよく出来る人に報奨金を出すようにした。八王子にテクニカルセンターがあり、そこに日本人従業員が7～8人いて、日本開発銀行の融資を受けている。JVCの技術サポートを受けている。

V 日系J3社（VTR組立メーカー）

J3社はクアラルンプールの南20キロのバンギ工業団地に立地している。バンギ工業団地は、保税工場（LMW, Licenced Manufacturing Warehouse）地域で、自由工業地域への立地とほぼ同様の特典を与えられる⁽⁴⁾。

J3社は、89年に創業し当初VTR、VTR一体型カラーテレビを生産していたが、それに追加して98年コンピュータ周辺機器のCD-ROM、99年DVD生産を始めた。DVDの生産に先立ち、マレーシア政府からパイ

オニア・ステイタス（先端産業として認定されると減免税の特典を与えられる）⁽⁵⁾ の特典をもらった。その特典は年産 150 万台以上になった場合、5 年間 DVD 部門の利益から 7 割控除して課税するという契約であった。従業員は 1800 人、うち直接員は 1500 名であるが直接員には中国系は一人もいない。日本人は 16 人、外国人労働者としてインドネシア人を雇用している。VTR の開発部門は 40 人で、そのうち日本人は 5 人である。

〈資材調達〉

サプライヤーは海外分も含めて 160 社あり、そのうちマレーシア国内が日系含めて 100 社、そのうちブミ（マレー系）が 2 社である。協力工場のミーティングを年 1 回やっている。日系先発企業から紹介して貰った協力工場が多い。表 6 からわかるように日本製部品の使用率は 4 割程度であるが、新製品の立ち上げと並行して、日本からの輸入が上昇する傾向にあること、マレーシア製品の使用率は 3 割台から 2 割台に下落している。マレーシア国内からの調達はあまり進まないのは、98 年、99 年に新製品を手がけたからである。

リードタイムは 2 カ月が大きな目標であるが、実績は 3 カ月がやっと実現しているのが現状である。リードタイムが日本より相当時間がかかるのは、デリバリーが問題なのではなく、内示⁽⁶⁾ のやり方で先行手配できるサプライヤーを作るのに時間がかかるからである。サプライヤーはマレーシア国内だけは不十分であるので、マレーシア国内ということにこだわらず、シンガポールに資材調達センターを設置して、アジア各国の最安値部品を購入している。為替コストの点ではマレーシア国内で調達するのが有利であるが、技術レベル、品質、コスト、リードタイムなどの事情を総合的に勘案すると、日本からの輸入、ASEAN 内の日系企業、在マレーシアの台湾企業、地場企業など現状のような調達先となる。金

論 説

表 6 J3社の資材調達先 (単位：100万リング/月) (98年10月調査)

年	96上	96下	97上	97下	98上(実推)	98下(予算)	部 品
現地日系工場発注分(A)	34.7	27.9	27.3	19.1	22.8	24.6	
本社発注分(B)	5.4	3.4	2.6	2.6	2.6	3.2	KD(シリンダドラム)
合計(C)	40.1	31.3	29.9	21.7	25.4	27.8	

現地発注(A)の内訳

(単位：100万リング/月)

		96上	96下	97上	97下	98上(実推)	98下(予算)	部 品
輸入	日本(D)	10.4	8.3	7.7	5.2	9.3	9.1	IC, BS チューナー
輸入	タイ	1.8	2.1	1.8	3.5	3.3	1.8	メカデッキ, ロータリット ランス, SW 電源
輸入	シンガポール	2.4	1.9	1.3	1.1	1.1	1.5	基板, CR 部品, 電源コード
輸入	中国	0.3	0.5	0.4	0.6	1.7	2.5	CPT, モータ, LCD
輸入	インド	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	1.0	CPT
輸入	韓国台湾他	4.9	3.0	4.3	0.1	0.1	0.4	CPT, フロントパネル
マレーシア国内調達	マレーシア(E)	14.9	12.1	11.8	8.6	7.2	8.3	CPT, リモコン, CR 部品, 成型品
合計		19.8	15.8	15.5	10.5	15.6	16.3	

	96上	96下	97上	97下	98上(実推)	98下(予算)
現地日系工場発注比率(A/C)	86.5%	89.1%	91.3%	88.0%	89.8%	88.5%
日本以外からの購入比率 (A-D)/C	60.6%	62.6%	65.6%	64.1%	53.1%	55.8%
日本製部品比率(B+D)/C	39.4%	37.4%	34.4%	35.9%	46.9%	44.2%
マレーシア製部品比率(E/C)	37.2%	38.7%	39.5%	39.6%	28.3%	29.9%

(出所) J3社資料

(注1) 日系企業現地駐在員は現地日系工場発注比率(A/C)を、現地調達比率と表現する。それをマレーシア製部品比率(E/C)と混同しないように注意が必要である。

(注2) 97年下期に韓国台湾他が急減したのは、LMWの税制が変わったことから韓国から輸入していたブラウン管を在マ台湾企業からの購入に変えたためである。

(注3) 98年上期日本からの輸入が急増したのは新製品のCD-ROMドライブの立ち上げによる。

型は日本の協力工場に来て貰ったが、それを含めて大きいものは8社から購入しているが、そのうち1社は完全ローカルである。

リードタイムは上述のJ1社は1.5ヶ月～2カ月弱、J2社が20日だったのとは異なる。J1社は自ら部品のサプライヤーを育てて、現地に無ければ作ろうするので、地場企業の「潜在能力」情報に絶えず気を配って

いた。J2社はマレーシアでの歴史が長いこと、グループ企業、系列企業がマレーシアへ進出していること、インターネットを使った発注等のために特にリードタイムが20日間と短かった。J3社は中心的な資材購入機能がシンガポールにあり、マレーシア工場の資材調達部門は地場企業の「既存能力」を把握してシンガポールに情報を提供する役割である。同じ日系マレーシア進出企業であっても、資材調達方式の違いによりこのような違いが出てくる。リードタイムの短縮は日系各社が最も力を入れている部分である。それにはサプライヤーの協力体制が必要で、そのためには手間をかけた育成が必要となってくる。他方、資材調達センターによる集中大量購買は個々の部品コストは下がるが、リードタイムが長くなり、金利コストがかさんでくる。どの資材調達方式を選択するかは、業種の違いによる部品の質の違い、拠点での集中調達による規模の経済がどれほど有効か、本社から見たマレーシア工場の位置づけ等により、違いが出てくるように思われる。

〈チョコ停対策〉

機械が軽微なトラブルで止まったとき、それを現場の作業者が修理でできることが日本的生産システムの強みであるという議論があるが⁽⁷⁾、マレーシアの場合は、そのような方式は考えられないと工場の幹部は語った。チョコ停に対しては直接員が触ると壊すか怪我をするだけであるので、保全係にしか触らせない。保全係は専門学校出身の技術者であるとのことだった。直接員のジョブホッピングが激しい地域では、日本的経営はそのまま適用できないと言えよう。

〈退職防止策〉

技能を持った人を引き留めるのは昇給しかないので、賃金コストを上げないことを前提にすると引き留めるのは難しい。人件費の総額は増や

せないが、しかし高い技術を持った人の流出を防止する賃金体系を考えたいとのことであった。

バンギ工業団地には日系の同業者がいるので、繁忙期には直接員の借り貸しをしている。給与は本来の職場の給与を基準としている。

〈政府の中小企業育成政策〉

政府の中小企業支援策の一環として、外資系大企業にマレー系下請け企業の指導を割り当てる制度があり、J3社も1社割り当てられ、少数株主になっているが、成績は上がっていない。

おわりに

調査した日系企業はいずれも大企業であり、それらによって選別された本稿のローカルサプライヤーは、いずれも優良企業であった。その意味ではローカルサプライヤーの平均を代表したものとは言えないであろう。しかし、M1社の上昇の軌跡は、興味ある事実を提供している。

- (1) 日系企業の組立部門の下請けにより、生産管理を修得した。
- (2) 業種の異なる多数の多国籍企業の組立工程をこなすことで、各社の長所を吸収して独自のノウハウを身につけた。
- (3) 自ら技術料を払って、日本企業から金型技術を身につけた。
- (4) 取引相手は日系企業の枠にとどまらないで、欧州企業と合弁企業を起こし、日系企業には無い技術を身につけた。

以上の過程を見ると、多国籍企業の下請けとなったとしても自助努力を失うような必然性はないし、またいつまでも最初取引関係を持った日系企業に依存し続けなければならない理由もないことがわかる。マレーシアは日系企業の指定席ではない。むしろM1社は世界的視点にたって世界の多国籍企業が持っている将来性がありかつ自社が利用可能

な技術を探し当てた。このような M1 社の上昇努力は、利潤機会がある限り、たとえ将来再びアジア通貨危機があろうと進むものであろう。

多国籍企業と技術移転に近年別の側面が出てきている。多国籍企業が「飛び地」に立地したとか、技術を途上国に移転しないとか、現地経済を二重構造にしたというようなマクロ経済的基準で判定しても、個別企業の評価としては的を射ていない。そうではなく個々の多国籍企業が QCD（品質，コスト，納期）を改善するために現地企業とどんな取引関係を結んで来たか、現地企業がそれをどうこなしてきたかが技術移転論の中心問題である。仮に現地で多国籍企業が技術移転を渋ったとしたら、品質は改善されずコストが下がらずその企業はグローバル競争に敗れるであろう。現地政府が喧伝する多国籍企業の技術移転不足論は、現地に奉仕させようとする意図を持った政治的なもので、政府としては自国を富ませるための合理的行動と言えるかもしれない。

最後に、多国籍企業の立地としてマレーシアの優位性が今後も持続するか否かについて触れたい。マレーシアが港湾、空港、国内輸送、通信、電気、水道、工場用地、学校医療、治安、政府による投資インセンティブの点で工場立地として優れていることはいずれの日系企業も認めている。また英語でのコミュニケーションが可能であること、進出 15 年の歴史の積み重ねで優秀な地場企業が育ってきていて、中国よりレベルの高い部品産業の裾野が育っている。ただこれらの優位は、固定的ではない。中国はその可能性がしだいに現実のものとなりつつある。マレーシアの日系企業の日本人駐在員が、本社のアジア投資の重点がマレーシアよりも中国に向くのではないかという可能性を感じているという意味で、中国の影は相当大きい。マレー人優遇政策（ブミプトラ政策）を続けることことは、成功した中国系企業にマレー人を取締役として強制的に送り込んだり、その他の様々な規制に乗じたマレー人のレントシーキング活動を蔓延させ、マレー人上層部のモラルを蝕む土壌になっている。上層

論 説

部の腐敗はマレーシアだけのことではなく他の競合国にもあるとはいえ、マレーシア自体の国内市場は、近隣の中国、インド、インドネシアと比べて大きくないだけに、多国籍企業にとって魅力ある立地先であり続けるためには、これらの大国以上に自浄努力が必要である。M1社のような企業が出てくる土壌をもっと耕すことができれば、マレーシアの未来は開かれている。

注

- (1) 『第57回国際経済学会1998』（1998年10月23日）における阿部清司報告のアジア経済の現状認識部分を要約した。
- (2) 1971年4月に制定されたFree Zone Act（自由貿易地域法）によれば、立地企業の特典は、原材料および設備の輸入関税無税、関税手続きの簡素化、インフラの提供であり、義務としては製品全量を輸出すること、ただ場合により80%以上でも認められることもある。その後自由貿易地域の名称は、自由工業地域（FIZ）と変わり、1999年初頭現在、マレーシアにはスンガイ・ウェイを含めて14の自由工業地域がある。
- (3) JODC（海外貿易開発協会）は通産省の外郭団体で、その「民間専門家派遣事業」は日本人専門家が海外の中小企業に対して技術・経営支援をする場合、その経費の3/4は日本の国費で、1/4は受入企業が負担するプログラムである。1回の任期は2年以内である。
- (4) FIZとLMWはほぼ同じであるが、違いはLMWの多くはジャングルを切り開いたような地域にあり、LMWは工業を地方に分散させる意味が加わり、輸出比率の義務がFIZよりやや緩い点である。97年以降LMWから製品をマレーシア国内で販売するとき、部品に輸入関税が掛かるようになったが、その際部品のマレーシア現地調達率が51%以上の場合、税は半額免除となる。
- (5) 1986年の「投資促進法」により、製造業企業がMIDA（工業開発庁）から創始企業資格(pioneer status)の認定を受けると、ローカルの出資義務を課せられず、また税の減免税の特典を受けられる制度で、1998年現在では、法人税を法定所得の70%について免除、残りの30%については通常の28%の税率である。ハイテク産業については上記の部分課税がなく、100%免除される。期間は5年間だが、国

家戦略的重要プロジェクトはさらに5年間の延長が可能である。

- (6) 内示は、書類に基づく正式の部品の注文ではないが、発注元の生産計画・生産変動予測に基づいてサプライヤーに資材の仕込みをさせること。リードタイムは書類による契約時点から始まるので、発注元のリードタイムの短縮に役立つが、サプライヤーの負担になる。ただサプライヤーも一定の仕事量確保の見通しがあるからかじめ立つメリットがある。
- (7) 小池和男『日本の雇用システム その普遍性と強み』東洋経済新報社、1994年