

マレーシアの日系企業

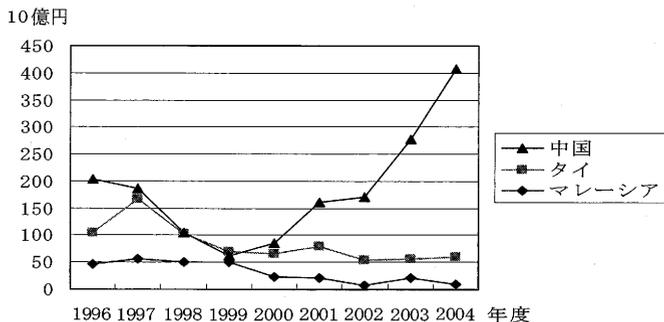
——2006年2月の実態調査——

櫻谷勝美

はじめに

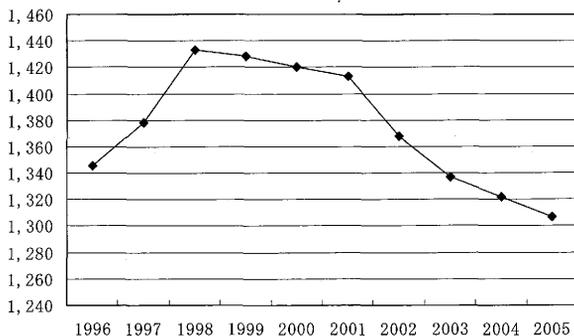
マレーシアは80年代から日本企業を中心とする多国籍企業の電子・電機の製造拠点として急速に発展し、先進国の資本を導入した外向的発展の代表的成功例とみなされてきた。マレーシア自身も自信をつけて2020年に先進国入りの目標を掲げている。ところが多国籍企業は、立地として世界最適地を探し、生産の集積の利益、インフラ整備状況、賃金コストの安さなど勘案して世界各地を比較する。アジアでは2000年に入り中国と、タイが注目をあび、賃金コストの面で不利なマレーシアへの投資は下の図が示すように停滞しているのも事実である。

日本からの新規製造業投資



(出所) 財務省『財政金融統計月報』632号、645号から作成

マレーシアの日系企業数



(出所) JACTIM 『数字で見るマレーシア経済』 2005年12月

本稿では、2006年2月のマレーシア日系企業の実態調査を踏まえ、そうした状況のなかでの在マレーシア日系企業（および地場企業1社）の対応をみたものである。

調査企業

日系 K 社：自動車のショックアブソーバー生産（セランゴール州）

日系 I 社：フレキシブルプリント配線盤製造，表面部品実装（セランゴール州）

ローカル系 KH 社：金型製造，インジェクション（セランゴール州）

日系 K 社：カメラ製造（セランゴール州）

日系 D 社：自動車の電装品製造（セランゴール州）

日系 M 社：エアコン製造（セランゴール州）

日系 HA 社：エアコン製造（セランゴール州）

日系 HEPM 社：CD，DVD ドライブ生産（セランゴール州）

プロドゥア社：自動車組立（セランゴール州）

日系 Y 社：音響装置組立（イポー市）

日系 T 社：家具製造（イポー市）

I 調査企業の概要

K 社（ショックアブソーバー）

1983 年創立，資本金現在 2 億 6000 万円，出資者は 1. UMW (United Motor) 41.17%， 2. KYB 33.43%， 3. UMW トヨタ 21.43%， 4. 豊田通商 (M) 4.0% である。UMW はローカルの持株会社で，マレーシアの日系の自動車関連事業に投資している。この K 社もその投資先の一つである。

I 社（プリント配線盤）

元は愛知県でカメラメーカーの協力会社としてカメラ部品を作っていたが，マレーシア進出の経緯は，そのカメラメーカーがマレーシアに進出し，愛知県での仕事が不足し，カメラメーカーから打診を受けて 1994 年にマレーシアに進出した。そのときはリスクを考えて工程のすべてを移管しなかったが，日本にとどまっても将来性がないので 2000 年に全行程を移管し，現在日本には製造拠点は無い。営業はこの会社の株主でもある（所有比率 20%弱）東京の計測器メーカーのネットワークを活用している。

売上高は，1996 年 5.69 百万リング，2000 年 10.75 百万リング，2005 年 40.13 百万リングと順調に伸びている。事業は主に二つで，一つはフレキシブルプリント配線盤（曲げることが出来る 0.1 ミリの薄い軟質配電盤）である。この業界は世界で 7000 億円の市場規模で日本が 7 割を占めている。市場の 30% が携帯電話向けである。

ライン多さで規模が決まるが，この会社は 2～3 ラインがあるだけで，この規模の会社は世界に 200 社ほどある。マレーシアには日系 2 社，地

資 料

場系1社、シンガポール系（元アメリカ系）の4社である。二つ目の事業は、表面部品実装である。

会社によれば自らの強みは、設計と現場が同じ場所にあり小回りが効く。利益を本社に送金する必要がなく余分なコストがかからない、とのことであった。

現地調達率が8～9割と高く、価格を安くできる。中国の地場企業が競争相手で、中国の日系企業からも注文が来る。

KH社（地場企業、金型、プラスチック成型）

今回調査したうちで唯一の地場企業であった。76年6月金型メーカーとして設立。88年プラスチックのインジェクションとモールドイングの仕事が加わり、従業員は135名に拡大した。98年証券市場の2部に上場した。

2002年タイのローカル企業と合併（当社70%、タイのローカル30%）で従業員25名の会社をタイに設立した。

2003年スプレー塗装工場を立ち上げた。

金型だけでなく金型のパーツも作っている。業務は金型のほうがインジェクションよりもやや多い比率である。デザイン、サンプル調査、みがき、CNCマシンの揃えたマレーシア地場企業は数社しかなく、そのうちのひとつである。UVスプレー、スタンピングもしている。

筆者は7年前にも訪問したことがある企業で、当時と従業員数はほとんど同じだったが、タイに現地資本と合併で子会社を設立していた点が大きな変化であった。機械関係の業務はタイの方が仕事が多いこと、またマレーシアの地場企業は、タイと中国とのかかわりで業務を拡大しようとしていると見えた。

KM 社（カメラ）

老舗のカメラメーカーで、マレーシアでは1974年から複写機の組立をはじめ、81年にはカメラの組立を手掛け、1995年にカメラの設計を開始した。この工場では部品内製、金型、成型、塗装まで全部やっている。2003年この工場は光学ユニット（DVDのレンズなど）に重点を移し、2004年デジタル一眼レフの製造開始をしたが、カメラの原価の70%が電機部品であるにもかかわらず、デジタル・カメラを手掛けるのに時期を逸し、付加価値の高い部品を外注して、安い部品を内製する結果となり利益があがらずにいた。2006年1月カメラ部門を売却することになり、現地従業員は全員新会社に移籍することになった。

D 社（自動車電装品）

1983年マレーシアで生産開始。現在の生産品は自動車部品生産（カーエアコン30%、エンジンコントロールコンピュータ25%、ラジエーター6%、ワイパー関係6%）、産業機器用各種コントローラー14%、エアコンアンプ7%。1985年国民車（プロトン社）に納入開始。1987年ラジエーター輸出、1994年国民車（プロドゥア社）に納入開始した。

同社のアジア（中国を除く）拠点は、マレーシア、インドネシア、タ

D 社の売上高と従業員数
(100万リング, 人)

	売上高	従業員数
2001	733	1,300
2002	884	1,216
2003	916	1,225
2004	1,123	1,310
2005	1,323	1,338

(出所) D 社資料

資 料

イ5社、ベトナム、台湾、オーストラリア、インド5社、それにシンガポールに統括拠点がある。現在世界での売上（連結ベース）は3兆円あり、そのうち1兆円が海外である。海外拠点は55カ国120～130拠点におよんでいる。

D社のマレーシアの売上高は、表の通りで、順調に伸びている。D社では「新自動車政策が2005年10月発表され、2010年自動車関税はゼロになるというがまだはっきりしない。自動車部品産業の育成を打ち出した。ただし、国民車メーカーの支援が意図されているように思われる。」との見通しを持っていた。

M社（エアコン）

1972年創立、1986年日本向けセパレートエアコン生産開始、1991年R&D、金型開発部門設立、95年が売上のピーク（210万台）であった。98年に95年比60%（130万台）、99年中国向け輸出停止（中国が輸入規制、広州で生産開始）。

2000年韓国（LG）および中国との大競争時代に入る。

2001～2002年構造改善、社員の早期退職実施（半数退職）。

2003年長いラインを短くする。

在庫削減のために2003年から2回トヨタ自動車関係者の指導をいれて、生産のロスの削減を行った。自動化をし過ぎると、トラブルがあると日本から人を呼ぶことが多くなるので、コストにとってかえってマイナスになる。

2005年の売上は95年比（ピーク時）の85%（180万台）である。社員1486名（うち日本人12名）、社員のうちR&D要員100名、その他社外工1195名である。

当工場は、全世界120カ国への輸出拠点、全海外市場向けの約80%を生産し、営業は、マレーシア国内とアジア以外は日本の営業が担当して

マレーシアにおける主要電機製品の生産量

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
半導体 (100万個)	4,757	5,237	7,432	8,951	9,959	16,373	13,524	15,036	15,958	18,206
テレビ (千台)	9,460	8,901	7,773	8,803	7,610	10,550	9,501	10,409	9,915	9,894
エアコン (千台)	3,071	2,973	2,116	1,293	1,178	1,879	2,125	2,180	2,018	1,685

(出所) JACTIM 『数字で見るマレーシア経済』2005年11月

いる。

M社の2004年のエアコン生産は、日本（草津）64万台、マレーシア120万台、中国227万台、インド0.5万台（インド国内向け）、インドネシア13万台、フィリピン15万台、台湾13万台、合計452万台、その他EMS生産もある。

中国の台頭で、マレーシアの家電は過去のピークを回復していないことは、エアコンだけではない。

マレーシアにM電器グループ企業は26社（2005年4月）あり、内訳は、製造会社14、販売会社3、R&D会社4、金融会社1、保険会社1、マネージメントサービス会社&持株会社1、物流・資材調達会社11、環境エンジニアリング会社1である。

時系列で見ると、1960年代設立1社、70年代年代設立4社、80年代年代設立5社、90年代設立10社、2000年代設立6社

M電器グループの海外生産とアジア・マレーシアのウェイト

（地域別海外生産高2004年度連結ベース）

アジア37%、欧米35%、中国28%

資 料

アジア（中国を除く）内のシェア

マレーシア 31%，シンガポール 23%，フィリピン 14%，インドネシア 12%，台湾 9%，タイ 8%，その他 3%

マレーシア M 電器グループの事業規模（販売高 2003 年度）は、3164 億円（うち輸出 2560 億円，マレーシア全体の輸出の 2.1%）で 2004 年 3 月までの累積投資額 2236 億円，従業員数 30197 人である。

M 電器グループのマレーシア進出は 60 年代からで、その規模は日系企業のなかでは抜きんで大きく、マレーシア政府の期待もまたそれに比例して大きい。同社も政府の産業政策の動向に注意をおこたっていない。今回の調査でも M 社から次のようなマレーシア政府の産業育成政策の概要の説明を得た。

マレーシア政府の日系企業への期待
持続的発展に向けた自助努力支援

3つの柱

I 産業の高付加価値化

- ・投資継続
- ・ニュービジネスモデルの導入と生産戦略の再構築
- ・技術移転の促進
- ・サポーティングインダストリーの開拓・育成
- ・ローカライゼーションの促進（経営の現地化，部材の現地調達化，IPO 調達）
- ・物流資材調達会社の設立
- ・輸出の拡大

II 人材開発への支援

III 環境保護・省エネなどへの支援

これを受けて、M 電器グループは特に次のような点に留意するとのことであった。

- 1 グローバル競争に勝ち抜くために、労働集約的組立工程を ASEAN なかのタイ、インドネシア、ベトナムなどに委託し、コストの低減を図る。中国および AFTA の動向を見据えて部材のコストダウンを図る。(物によっては中国から輸入する)
 - 2 サプライヤーの育成
 - 3 技術者・技能者育成のために人材開発センター設立や日本事業所への派遣
 - 4 ローカル幹部の育成と登用
-

ただ中国から安い部材の入手可能性が増えている状況のもとで、マレーシア政府の要請に応えた地場産業育成の課題と世界中から安価な部材を調達してコストを低減しなければならない経営上の必要性とをどう折り合いをつけるのか、バランスに苦心を要する課題であろう。

HA 社 (エアコン)

1989 年創設, 1990 年エアコン生産開始。現在生産能力は、家庭用ルームエアコン 40 万台/年, ローターコンプレッサー 22 万台/年。法人税は 40%だが、投資控除 (1997 年度で終わった) や再投資控除の制度で今まで免税の利益を享受してきた。96 年までは順調で、日本向けと中国向けを生産していた。

しかし、97 年の通貨危機後生産は落ち込み、中国市場と中国での生産を重視することになった。98 年中国でコンプレッサー生産をはじめ、中国の地場企業にコンプレッサーを提供している。現在中国にはこの会社

資 料

のエアコン関係会社は2社あり、マレーシアから中国への輸出はもはやできない。2001年欧州が冷夏にみまわれ、販売減となった。

当工場の機種は391、顧客数（販売会社数）49である。

生産開発人員は50人で、設計32人、品質保証10人、製造6人、技術2人である。開発テストは、冷房能力テスト、温度テスト（コイル温度、半導体温度、露がたれないか、外気温度が高いときのコイルの温度）を行っている。

基礎技術は日本で開発。物によっては全部こちらで開発することもあるし、日本から長期出張者が来ることもある。

HEPM社

資本金3000万リング（9億円）日立製作所と日立コンシューマーの子会社として1989年に設立され、当初はVTR、カラーテレビ、ビデオ一体型テレビ、プロジェクションテレビを生産していたが、2002年に終了した。他方、98年にODS（Optical Data Storage）製品であるCDドライブ、DVDドライブの生産を手掛け、現在ではODS生産のみとなっている。ノート型とデスクトップ型両方を生産している。ODS製品の生産累計は、2003年1000万台、2004年2000万台、2005年末3000万台、本年末で4000万台の見通しである。月産100万台のペースである。売上は8年前の3倍となった。年間売上350億円であるが、このように急激に売上が増えたのは、2001年1月に日立とLDの合併企業＝日立データストレージ（日立51%、LG49%）が設立され、日立とLGはパソコンのメーカー別に生産を分け合い、当社はそのから製造委託を受けているからである。日立データストレージは、オプティカルドライブの開発設計、営業を担当している。

顧客はパソコンメーカーで、日立とLG分を合わせると世界市場の3割をしめる。この工場の生産能力は150万台/月で、DVDプレーヤー

向けを去年まで作っていたが、今年から LG に任せた。LG をパートナーに選んだのは、LG が韓国、中国、台湾で大きなシェアをもっており、大量生産品のコスト削減のノウハウを持っているからである。同じ国でも企業文化が違い、LG とは過去のつきあい、人的なつながりがあるので、LG を提携先を選んだ。

プロドゥア

マレーシア政府から 2 番目の国民車メーカーの認可を得て、94 年 7 月生産開始した。従業員数は 9275 人（うち、日本人 39 名ダイハツと三井物産から出向）で生産能力は年 20 万台である。プロドゥアの持株会社は、70% をマレーシア側が保有するが、生産統括会社のプロドゥア・オートコーポレーションはダイハツが 41%、三井物産が 10% を保有し、日本側がマジョリティーを握り、社長はダイハツが派遣し実質的にダイハツが経営にあたっている。これは国営企業として発足した最初の国民車メーカーのプロトンとの違いである。

2005 年の販売台数は国内 139.7 千台、輸出 2.4 千台であった。マレーシア国内販売拠点 176、サービス網 144 をもっている。

軽自動車 2 ラインで 3 車種、小型車 2 ラインで 3 車種、溶接の自動化率は、日本では 80 ~ 90% のところ、この工場は 35% 程度である。

日本車のコピーなので日本メーカーが金型のチューニングをすぐに行うことができる。日本の金型メーカーに発注すると早い。そのようなメリットのない金型は、韓国メーカーに発注している。32 名が二直でメンテナンスをやっている。

マレーシアの自動車育成政策は、同じ ASEAN にありながら、タイとは対照的な自動車産業育成政策をしてきた。タイは外国自動車企業には、部品の現地調達目標を課した程度で、資本の所有比率については規

資 料

ASEAN 5 カ国乗用車・商用車国内販売台数（単位千台）

	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン	シンガポール
1996	589	365	332	162	41
1997	363	405	387	145	40
1998	144	164	58	80	43
1999	218	289	94	74	54
2000	262	343	301	84	86
2001	293	396	299	77	85
2002	409	435	318	86	78
2003	533	405	354	92	99
2004	626	487	483	88	113
2005	703	551	533	97	125

（出所）中村弘行「ASEAN 自動車産業の現在と将来」日本自動車工業会資料

制をしなかった。それに対し、マレーシアは1983年に国民車構想に基づく国営の自動車企業プロトン社を立ち上げた。プロトン社は三菱自動車の技術と少数資本（三菱自動車8%、三菱商事8%）参加であった。政府はプロトン社にたいしてだけ、部品輸入の際の関税減税および購入者には自動車ローンなどの優遇、他メーカーの完成車輸入に対しては最高300%におよぶ高率の関税を課して、手厚い保護をしたので、マレーシアの自動車産業は順調に伸びたし（表）、プロトン社が果たした自動車産業の裾野育成効果もあったことは事実である。

プロトン車はマレーシア国内で長らく70%以上のシェアを占め、マレーシアはASEANで唯一の国産車を持つ国と言われ、マレーシア工業化のシンボルの役割を果たしてきた。しかし、プロトン社の成功は政策的に保護されたものだった。国内市場はマレーシアの人口が2000万人程度であることから販売量は大きく拡大できず、年産20万台前後の生産では、大量生産効果は発揮できなかった。

2004年自動車販売台数

	台数	シェア
乗用車		
プロトン	166,833	43.8
プロドゥア	114,329	30.0
イノコム	11,540	3.0
起亜	6,645	1.7
国民車小計	299,347	78.7
非国民車小計	81,221	21.3
乗用車計	380,568	100.0
商用車（四輪駆動車含む）		
プロトン	1,783	1.7
プロドゥア	7,475	7.0
ハイコム	4,605	4.3
ナザ	10,377	9.7
イノコム	4,143	3.9
国民車小計	28,383	26.5
非国民車小計	78,654	73.5
商用車計	107,037	100.0
総計		
国民車合計	327,730	67.2
非国民車合計	159,875	32.8
	0	0.0
総計	487,605	100.0

(注1) シェアは、乗用車、商用車、総計それぞれのシェア

(注2) イノコム社は現代自動車と提携。
2004年1月（Atos）、2004年9月（Matrix）
から国民車ステータスを受けた。

(出所) マレーシア自動車連盟（MAA）

資 料

マレーシアを含む ASEAN 諸国が合意した AFTA (ASEAN 自由貿易地域) が 2003 年までに関税を 0-5% にすることを原則としていたの
で、マレーシア政府は自動車についてはその履行を 2004 年まで延期す
ることを ASEAN 諸国と交渉して承認させていた。2004 年になって関
税は下げたが、それと同額の物品税をかけ、国民車購入者には物品税を
還付するなど高関税の実質的温存をした。

政府の意図としては、国営自動車企業 (のちに政府が影響力を保持し
た形の民営企業に転換) に、部品産業を育てさせて工業の裾野を広げる
ことであったが、コアとなるべきプロトン社が国際競争力に晒されたと
きプロトン社自身の経営は困難となるのは明らかであった。しかも
2004 年三菱自動車の経営危機とからんで同社はプロトン社の株式を売
却し、資本関係を解消した。マレーシア政府としては、市場の開放を漸
進的にすすめ、民族主義的側面を手直しして、外資であっても現地調達
比率が高い企業に国民車待遇を与えて、自動車部品産業育成政策を維持
する方針である。つまり、外資が国民車メーカーになる道を広げること
で対応しているように見える。

Y 社：音響装置組立

セル方式によって生産は 1 週間短く、納品は 2 週間から 1 ヶ月短く
なった。

ベルト生産の時は 3～5 工程 / 1 人、セル生産 10～20 工程 / 1 人

T 社：家具製造

マレーシアへ進出したのは、ラバーウッドの利用技術で安いサイクル
ウッドの入手を可能にすることだった。7 割が大建工業やパナホームの
住宅階段用、テーブル・椅子などの家具が 3 割であるが、中国、ベトナム、
タイなどと激しく競争している。

II 従業員の状況

K社（ショックアブソーバー生産）

2006年1月末で731名在籍し、そのうち間接員193名、直接員493名、女性28%、平均年齢25歳。現場労働は二交代で7:30-17:15, 21:00-06:30となっている。昼食45分、金曜日は2時間昼休み時にお祈りの時間をとっている。従業員はマレー系65%、中国系20%、インド系5~7%である。

I社：プリント配線盤製造

450人、うち外国人労働者180人、規定により外国人は半数以下でなければならない。外国人労働者の内訳は、インドネシア人90人、ベトナム人90人、日本人が6人、日本人のうち技術者は3人である。

マレーシア人は週単位でやめて行く。この地域はKLから離れているので、賃金は少し安い。中心地の工業団地たとえば、KLに近いPetaling Jayaなら月650~700リング、Shah Alamなら月600リングであるが、このBanting地区では基本給450リング、残業を加えても600リングである。最低工賃は長く上がっていない。

スケジュール管理は、従業員にスケジュールを守る意識が弱いのでなかなか改善できない。

労働基準法の関係で日本的な労務管理はできない。たとえば始業前に掃除をやらせられない。労務局に訴えられて労務局の監査がはいることになるからだ。日本と比べて作業者が法律で守られている。

労働時間は8:00~17:00、途中三回の休憩および昼食時間が合計1時間あるので、実質8時間労働である。

資 料

KH社：地場金型企業

110名で、外国人は、日本人技術アドバイザーが1人、ベトナム人が数人いるだけで外国人はすくない。あとはマレーシア人である。オーナーが中国系なので、中国系マレーシア人が多い。

外国人労働者は住居費やエージェント費がかかる。

ローカルの従業員は、賃金のほかに12%の年金基金の雇用者負担がある。

賃金は1対1の交渉で決める。シフトはなく残業のみである。

KM社：カメラメーカー

正規従業員は994人。うちマレー系776人、インド系82人、中国系32人、サバ州出身者90人、サラワク州出身者5人。男女比は男263人、女731人である。

正規従業員のほかに短期契約の労働者238人がある。その内訳はマレーシア人50人、インドネシア175人、ベトナム13人である。外国人労働者は2年契約である。マレーシア人は2週間の予告で解雇できる。

一日8.5時間労働、年間245日。退職年齢は 男55歳、女51歳。

D社（自動車電装品生産）

従業員は1338人、残業込みで1000リング（3万円）、係長クラスなら5000リング（15万円）程度。

従業員の負担は社員食堂のランチ3～4リング／日程度、高速道路はバイクの場合無料。

産前1ヶ月、産後2ヶ月休暇があり、60日間は100%給与保証される。

離職率は月1%。

中間管理職の人種的配慮は必要である。人事はマレー系、経理と情報は中国系、購買は日本人、その下に中国人、その下にマレー人というよ

マレーシア、タイ、中国の賃金比較（月額、米ドル）

		ワーカー	エンジニア	中間管理職
2001	KL	198	712	1510
2003	KL	202	684	1892
2005	KL	205	790	1643
2001	バンコク	141	302	622
2003	バンコク	184	327	790
2005	バンコク	146	316	584
2001	深圳	43～106	118～254	341～719
2003	深圳	86～335	179～494	408～1193
2005	深圳	100～249	186～620	496～991
2001	上海	190～279	285～463	434～907
2003	上海	109～218	269～601	567～1574
2005	上海	172～301	334～593	772～1521

（出所）ジェトロセンサー 2002, 2004, 2006年各4月号から作成

うにしている、上がインド人、下がマレー人という構成にはならないようにしている。

日本人の出向期間は4～5年である。

外人労働者：ネパール人、インドネシア人を使っている。

中国との関係では、中国一極集中は危険であると思っている。事件や、国の政策が大きく変わった場合のリスク管理が必要である。

中国人は手先が器用であるしハングリー精神がある。ただ中国の賃金上昇は激しく、いずれ東南アジアの水準と並ぶだろう。

ベトナムはよいが、今のところベトナムは部品の輸出のみである。

M社：エアコン

従業員の平均年齢20～23歳、60%が女性である。

資 料

離職率は3～5%であるが、昔は当社より高い給料の会社がマレーシアに出てきて離職率はもっと高かった。今でも R&D の若い社員は入社して1年以内に20～30%がやめる。

日本人の適正な比率というのがあり、全体の1%としている。従業員3000人の時は30人、2000人のときは20人ということである。

外人労働者は、ネパール人を3年契約で185人使っている。

HA社（エアコン）

従業員の人種別構成は、マレー系87%、インド系6%、中国系4%、その他4%である。

平均勤続年数10年。2002年4月希望退職を募った それ以降従業員は400人程度で安定している。

2005年4月外国人労働者を雇用しはじめた。契約期間は通常3年、2年間延長も可能、最長5年。ネパール人男子を雇用している。外国人労働者は派遣会社を通じて雇用。賃金は、5～6年前は年率7～8%上昇、この2～3年間3～4%になった。15年前300リンギ、当時の円レートでは1万5000円、今は500リンギ、今の円レートで同じ1万5000円である。02年7月に労組結成、エアコンは産業別組合が可能でマレーシア電機労連であるが、電子産業は産業別組合が禁止されているので、隣のDVDドライブ生産会社は企業内組合しか認められていない。

中間管理職の部長のうち5人はローカルである。

HEPM（DVDドライブ）

従業員のうち直接員1500名、間接員250名（うち日本人14名）である。従業員のうち短期的契約社員（マレーシア人）は150名、インドネシア人500名強である。

出勤率は95%、月20日なので、1日休むと95%となる。

人種構成は、マレー系 50%弱、インド系 11%、中国系 4%、日本人・その他外国人労働者 37%である。マレーシアでは、50%以上マレーシア人を雇用しなければならない。

IT 関係・PC 関係はインド人が多い。政府は IT 関係に力をいれており 2000 年から情報系の私立大学が多く設立されている。

プロドウア社（自動車組立）

初任給は 500 リンギ、労働協約で 2 ヶ月ボーナスが必要。業績が悪くても 2 ヶ月分は出す。

労働協約は 3 年単位である。それとは別に 1～2 ヶ月分の成果給を出す。スタッフの給与は高いが、オペレーターの初任給は相対的に安い。

離職率は溶接 3%/月、組立 2%/月。早い場合は 3 日で辞める人もいる。しかしこの工場は 94 年創業以来働いている人も 100 人程いる。

T 社（家具）

賃金は最初の 3 ヶ月は 18 リンギ/日、4 ヶ月以降 20 リンギ (600 円) /日

月収は 500 リンギのほか残業代。残業は基本給の時間単位の 1.5 倍、休日出勤は 2.0 倍、祭日出勤は 3.0 倍と決まっている。タイ国境では賃金が安いと思ったが人材がいなくて失敗だった。

一番長い人で 18 年間勤務。日本に研修に行けるのが魅力である。

スーパーバイザーがインド人で、彼が面接をするのでインド系が多く 60%をしめる。ついでマレー系 15%。外人労働者は、ミャンマー、スリランカ、ネパール人等である。外人労働者は 1 回 3 年、最高限度 10 年の規定がある。

Ⅲ 技能研修

K 社 (ショック・アブソーバー)

日本人出張者から技術指導をうける。困ったときも臨時の技術指導をうける。日本で標準化された技術を使っているので、トラブル時は日本の指導を受けることとなる。

設備は日本から輸入、部品の現地調達率は金額ベースで 65%

5S (整理, 整頓, 清潔, 清掃, 躰) に加えて 6S を標語としている。追加は SHITSUKOSA である。

日本からの出張者が指導する部分が多い。ローカルの従業員が問題を見つけて改善できる部分もある。

日本への派遣は、昨年 20 人程度、1 回 6 ヶ月単位で派遣、以前は製造現場だけだったが、設計の部門がはじめて行った。延べ 50 人ぐらい日本に行っている、全体の 10% 弱が日本に行った経験がある。

ただ日本に派遣した人のうち 4 人がスピニアウトした。

I 社 (プリント配線盤)

新人を 1 ヶ月教育すれば使えるようになる。3 ヶ月の試用期間ののち本採用。その後解雇は容易ではない。解雇できるのは就業規則違反の警告を 3 回して、かつ本人が違反をその都度認めた場合のみ可能である。マレーシアでは月収 1500 リンギ以下の労働者に対する保護が手厚いと思う。作業によって目の疲れを訴えるので、1 日 1 リンギの割増を払っている。

人的管理

以前欧米系や地場系で働いていた従業員は使いにくい。特に欧米系は仕事の効率を上げるために無駄な仕事を極力省くという考えだが、日本人から見ると、必要な仕事を省きすぎる。それに慣れていると従業員は

苦勞する。

ローカル系でも一応 5S の標語は壁に貼ってあるが、トラブルが起こる前に管理をするという考えがない。

D 社（自動車の電装品）

残業時間を使って技能訓練をやっている。

ASEAN 地域合同でネジ締め、ハンダ付けなどの技能競技会をしている。当社は今年タイに ASEAN 地域の技能学校を作った。

改善提案は報償として 4 リンギ、採用されると 100 リンギ受け取れる。

QC サークルはまずトップダウンではじめたところで、中身のレベルはまだ低い。掘り下げ力はまだ弱い、マインドは育っている。

プロドゥア社（自動車組立）

多能工の訓練はあまりしない。離職率が高いこと、人員に余裕があるためである。チームリーダーは 3～4 の仕事ができる。

Y 社（音響装置組立）

教育期間 7 日間で最初 60 秒かかった工程が 20～40 秒になる。

17 年前から 1 年間日本で研修する制度ができた。1 年サイクルと 3 ヶ月サイクル、常時 13 人が日本に行っている。

IV 不良品率

I 社（プリント配線盤）

客先の注文から試作に 1 週間、量産設計に 1 ヶ月半かかる。設計は 3 から 4 ヶ月の頻度で変わる。設備投資の効果がはっきりせず機械化がすまない。

資料

不良品率は、5%である。高いようだがという質問にたいして、I社は

不良品率の下げ方は

- (1) 管理の幅を広げる。基盤を両手で持つか、片手で持つか作業マニュアルを変える。
 - (2) 手間をかけて不良を直すことは、これは既にやっている。
 - (3) 設備を直すことは、これは製品の種類が頻繁に変わるのでできない。
- (1)と(2)のやり方で対処するほかないとのことであった。

KH社（地場金型企業）

初期不良率が1ヶ月程度で下がると利益がでるが、3ヶ月以上かかると利益がでないし、納期にも問題が出てくる。マレーシアでは Dying Oven の途中の検査をせざるをえない。日本は最終検査だけで済む。品質、納期、価格のうち、品質が最も大事で、次いで納期と価格は同じ比重で考えている。

M社（エアコン）

不良品率を下げることは大量生産工場であるので非常に重要である。去年の不良品率は0.624%、今年の目標は0.460%（25%改善）である。

HA社（エアコン）

不良品率は0.4%

プロドウア社（自動車）

不良品率は1件/1台が目標である。習熟が遅いので生産ラインの工程変更は出来るだけしないようにしている。効率を追求しすぎると問題

が生じる。少なくとも3ヶ月は工程を変えないようにしている。

Y社（音響装置組立）

最終不良品率は8.74%

V 販売市場・顧客

K社（ショックアブソーバー）

販売市場は市販18.1%，プロトン15.1%，プロドゥア12.9%，モデナス11.3%，ヤマハ10.4%，トヨタ5.2%，輸出16.7%（アメリカ，ヨーロッパ）である。輸出の営業は日本でやっており，足りないところはマレーシアがサポートしている。

マレーシア市場の特徴は，乗用車中心であるため，大きなショックアブソーバが売れる。タイはピックアップ型中心，インドネシアはほとんど二輪市場であるが，その二輪市場が非常に大きく，年間新規需要は200万台ある。

I社（プリント配線盤）

営業は日本の計測器メーカーのネットワークを活用させてもらっている。マレーシア国内の日系企業特に精密機械企業が中心である。中国の日系企業から注文が来る。

インド市場：マレーシアのローカルがインドに行って販売チャンネルがあるかどうか調査している段階である。

KH社（地場金型製造）

顧客は電子，電機，通信，半導体，自動車，設備機械分野のマレーシアの日系企業が多い。

資 料

KM 社 (カメラ)

フィルム・カメラは、日・米・欧が1:1:1である。デジタル・カメラは、40%が欧州である。アメリカは価格にこだわるので大量に販売しないといけないので無理である。

D 社 (自動車電装品)

マレーシアの自動車市場は、輸入車には関税と物品税を合わせると日本車は日本国内の3倍程度になる。タイから中上級車を輸入し、中国、韓国車が現地生産をするようになった。従来市場は、日本車は高品質・高価格、国民車は低品質・低価格だった。中国車は低品質・低価格であるが、韓国車は低価格、中品質であるので最近シェアを伸ばしている。

自動車の2005年の生産台数シェアは、国民車(プロトン社)18.9万台、国民車(プロドゥア社)18.2万台、トヨタ5.5万台、韓国車4.8万台、中国車を含むその他7.2万台、計54.6万台である。

タイとマレーシアの関係について言えば、D社としては、ASEANのなかでタイだけ発展させるよりも、ASEAN地域全体のバランスを考えている。

VI サプライヤー

K 社 (ショックアブソーバー)

アルミダイキャストは、現地企業(HICOM所属)の現地企業に外注している。

I 社 (プリント配線盤)

マレーシア国内の日系企業が最も多い。

D 社

マレーシアの日系企業 73 社，日系と技術提携しているローカル企業 4 社，ローカル企業 62 社，合計 139 社である。ただし，多すぎて品質管理が困難であるので数を減らしたいと考えている。

ジャストインタイム

日本では 1 日 10 便，ここでは 1 週間 1 便なので在庫は必要である。

M 社（エアコン）

サプライヤーにたいする品質管理は，

- (1) ラベルを表示する
- (2) 品質保証と監査を関連させ，問題があるとき設備，金型，生産技術を調査する
- (3) 上のことで解決ができないときは社長が行く

日系とローカルに関わりなく A レベル，B レベル，C レベルの評価をする。

在庫は半日分しかもたないようにしている。

中国から部品を輸入している。物によってはタイであったりする。中国かアセアンか日本から部材を輸入している。

HEPM（DVD ドライブ）

保険のために二社購買を原則としている。

プロドゥア（自動車組立）

サプライヤー 177 社（マレーシア国内 145，国外 32），サプライヤーの指導を去年から購買部門がするようになった。問題が起きたときはモニターしている。小さい物はサプライヤーがたくさんでき，1 社あたりの量が小さ過ぎる。レベルが同じならローカルに発注する。

資 料

同期化は85%達成、15%は待ちの状態。仕掛品は増える傾向にある。外注部品コストは製品の6～7割。マレーシアの樹脂とプラスチックは日本やタイやインドネシアより安い、機械加工やプレス機能はタイより劣っている。

ローカル企業が56社で、品質は満足できるが準備にかかる期間が長い。マレーシアは生産コストが高いと言われているが、それは数量の点でハンディがあるからだ。エンジン工場として世界レベルで通用すると考えている。さらに車両組立でアジアで通用することが目標である。

コイルの6割を韓国のポスコから輸入、残り4割は日本メーカーである。

Y社（音響装置組立）

部品の数量レベルでは8割がローカルからである。ただ、金額レベルでは日系企業から6割、4割は地場企業からであるが、半々としたい。その他は、中国、シンガポールから購入している。外面部品はほとんどマレーシアのローカル企業に発注。

内部の電子部品はマレーシアの日系企業に発注、日系偏重はローカルに対する偏見であり、現場の管理次第で日系もローカルもかわらない。ただ、困ったとき日系は助けてくれるし、あうんの呼吸がはかれるが、ローカルは契約通りである。

おわりに

調査の結果マレーシア日系企業のうち大手企業は、かつては外国人労働者の雇用に消極的であったが、2000年以降、労賃対策の重要性が増加し外国人労働者を雇用しない企業は少ない。またマレーシア人にたいしても短期契約もみられるようになった。

日系企業は技能訓練に熱心に取り組んでいる点は、以前と同じで、にもかかわらず従業員の離職率が高い点も以前と同じ傾向である。

地場系有力企業は海外投資をする傾向が増えており、マレーシアにこだわらない点では先進国の多国籍企業と同じであることも分かった。

マレーシアの場合、自動車における国民車構想の帰趨がたえず議論されるが、国民車構想の強力な推進者だったマハティール氏が首相を引退した後、マレーシアの国民車プロジェクトが、これまでのプロトン社育成中心から、複数の国民車プロジェクトの並列に変化しつつあるように思えた。第2国民車であるプロドゥア社は現在のところ政府の関税支援を活用して業績は好調であるが、それが将来解消されたときどのようなパフォーマンスを示すのか、マレーシアの自動車産業の将来性とも関連して重要な点である。

既存の日系企業については総じて売上高も増やし、マレーシアは多国籍企業の立地としての有利さをまだ有しているように思われた。

謝辞

本調査にあたり、マレーシアの日系企業OBで、現地で起業された小島昌美氏にお世話になった。記して感謝いたします。