

マレーシアにおける裾野産業の育成の 現状と問題点

——バンダー育成プログラムを中心にして——

川 辺 信 雄

1. はじめに

(1) 見直される中小企業の役割

経済の発展・活性化における中小企業の役割が見直されている⁽¹⁾。日本、アメリカ、オーストラリアなどの先進国では、経済の成熟化にともない高度成長は望めなくなっている。これらの国々では、情報化、高齢化が進み、経済活動や人々の価値が多様化している。このような多様な経済活動や価値観を充たすためには、従来の大企業では迅速な対応ができない。コンピュータや通信ネットワークを利用して、フレキシブルに対応でき、多様なニーズを充たすことができ、雇用の機会を創出できるのは中小企業であり、そのため中小企業は停滞する経済を活性化するのに大いに貢献することができると思われる。

一方、現在急成長をとげている台湾・韓国・香港・シンガポールといった NIES、タイ・マレーシア・インドネシア・フィリピン、さらには中国といった発展途上国においても中小企業の重要性が指摘されはじめている。これらの国々では国内外の大企業・多国籍企業の投資による急速な経済発展を経験した。

その結果、これらの国の位置する東アジアは世界の成長センターと呼ばれるまでにになった。

しかしながら、これらの国々、なかでもアセアンの国においては大きな問題に直面しつつある。1980年代後半以降、日本を中心とする外資系企業の直接投資により、経済は発展し工業製品の輸出は急速に拡大した。ところが、輸出が増大すればするほど、輸出製品を組み立てるための部品などの中間財や生産財の先進諸国からの輸入が増加し、貿易収支の悪化が進んだ。

世界的な中小企業に対する期待のなかで、日本の経済発展を支えてきた裾野産業を構成する中小企業の評価が高まり、日本で採用された中小企業の育成政策、系列化、企業家活動といったものが注目を浴びはじめている。1994年10月には、大阪において第1回APEC中小企業担当大臣会議が開催されることになっているが、これなどはこの地域の継続的かつ均衡のとれた経済発展において中小企業の役割を評価する典型的な出来事であるといえる。

とくに日系企業の進出が目立ち、外資企業による高度成長と輸出の拡大段階に達し、さらに経済構造の高度化を図ろうとしているアセアン諸国では、とりわけ中小企業、なかでも裾野産業の育成がはかられている。

本稿では、アセアンのなかでもルックイースト政策などの導入により、1980年以後外資導入政策で高度成長を達成したマレーシアを取り上げ、なぜ、いかにして中小企業的な性格を持つ裾野産業の育成がなされているのか考察するものである。具体的には、マレーシア政府の進めているベンダー育成プログラムを中心に考察し、次の質問に答えるものである。

- (1) 裾野産業とはなにか、裾野産業と中小企業の関係はいかなるものか。
- (2) なぜ裾野産業の育成が必要なのか。
- (3) 裾野産業の育成はどのような形で行われているのか。
- (4) 裾野産業の育成の問題点はいかなるものか。
- (5) 裾野産業の育成において日本の政府や企業はいかなる貢献ができるか。

こうした問題に答えるために、まず裾野産業とは何かを考える。本章に続いて第2章では、マレーシアでなぜ裾野産業の育成が必要なのかその背景を考える。第3章では日系企業のマレーシアにおける部品調達の現状と問題点をみる。第4章では、マレーシアの中小企業育成政策についてみる。第5章は、本稿の中心テーマであるベンダー育成プログラムについてその内容を考察する。そして、最後のまとめでは本稿で議論されたマレーシアにおける裾野産業育成の現状と問題点をまとめ、今後の方向について若干の提言も行う。

(2) 裾野産業とは

裾野産業の育成について議論する前に、まず裾野産業とはいったいどのようなものなのか考えてみよう。裾野産業は、英語の supporting industries と呼ばれるものである。日本語では、これを訳して裾野産業の他、支援産業、あるいはそのままサポーティング・インダストリーズと呼ばれている。その定義については、現在のところあまり明確なものはない。裾野産業の重要性に最初に気づいたタイの投資委員会では、裾野産業を「大手製造企業に必要な原材料、構成部品、サービスを供給し、その生産活動を支えているあらゆる産業」と定義している。これでは、内容があまり明確ではない。一般的には、次のような定義が適切であるといえよう。つまり、「最終財産業の生産活動に必要な原材料、部品、サービスを提供する産業ならびに製造機械産業および機械部品産業の総体」を意味する⁽²⁾。

最終財を生産する組立メーカーに必要な財は、大きくわけて基礎素材産業、資本財、部品・中間財、工程、そして副資材に分かれる。基礎素材産業は、鉄鋼、非鉄金属、石油化学など装置産業である。これは、大企業の産業分野といえる。資本財は、産業用機械、金型などであり、産業用機械の中心は工作機械である。ロボットのような高度なハイテク技術を必要とする分野は、大企業によって生産されている。しかし、多くの工作機械や金型は特定の目的で作られ

るため、またそのニーズも急速に変化するため、小回りのきく中小企業によって製造されるケースが多い。

部品の場合は、その最終製品の中で最も主要な部品、例えば自動車産業におけるエンジンやトランスミッション、電機・電子産業における電子管や半導体などの能動部品は高度な技術や大規模な設備投資を必要とするので、大企業によって生産される場合が多い。しかし、その他の部品の多くは小ロット生産、労働集約性が強く参入が容易なので、中小企業によって生産される場合が多い。さらに、熱処理・表面処理、下請組立といった工程、梱包材料その他も裾野産業を形成するが、これらも中小企業の担当する分野である。

したがって、マレーシアのような発展途上国においては、裾野産業といった場合、技術的にも資金的にも地場の中小企業の参入が難しい素材、電子能動部品などを除いた、プラスチック射出成型部品、各種金属部品、金型などの分野が中心になるのである。同時に、発展途上国においては裾野産業の育成は中小企業の育成にもなるわけで、中小企業の育成策の一部として裾野産業の育成が議論される場合が多い⁽³⁾。

2. 裾野産業の発展の必要性の背景

(1) 経済の高度化と中小企業の役割

中小企業の育成は、マレーシアが現在の発展段階から NIES、さらに進んで 2020 年までに先進国の仲間入りを果たすという壮大な計画である「2020 年ビジョン」を実現するために、大きな役割を果たすと期待されている。つまり、完成品を製造する大企業に部品を供給する供給業者としての役割が、マレーシアの経済の高度化において重要になっているからである。こうした中小企業の発展によって、地場産業が輸入部品に依存しなくてもすむようになり、同時に輸入部品の購入を減少することができるため貿易収支を改善する結果をもたらす。

第1表 企業規模別にみた経済的地位

(単位：%)

雇用規模	事業所数				従業員数			
	1981年	1988年	1989年	1990年	1981年	1988年	1989年	1990年
小規模(50人未満)	89.4	58.8	56.1	52.3	25.5	11.6	10.3	9.0
中規模(50-200人未満)	8.2	30.8	31.8	34.1	28.7	29.8	27.8	27.4
大規模(200人以上)	2.3	10.5	12.0	13.6	45.9	58.6	61.9	63.6
	総生産額				付加価値額			
小規模(50人未満)	n. a.	7.0	6.7	5.7	14.4	7.1	6.5	6.0
中規模(50-200人未満)	n. a.	35.5	29.6	28.7	36.1	28.1	24.7	23.8
大規模(200人以上)	n. a.	57.5	63.7	65.6	49.5	64.8	68.8	70.2

出所：中小企業総合企業研究機構「APEC 諸国・他域・中小企業に関する実態調査」1993年97ページ。

日本をはじめ韓国・台湾・シンガポールなどの NIES の経験をみれば、中小企業が工業化と競争力の骨格を形成したと考えられるので、マレーシアはこれらの国々をモデルにしようとしている。大企業とその下請企業としての中小企業を結合する日本で行われている系列システムの採用は、アメリカなどでは日本市場の閉鎖性のシンボルとして批判的な見方が強いが、マレーシア政府はこれを中小企業育成のための統合戦略とみなし評価している⁽⁴⁾。このシステムによって、潜在力はあるが技術力、資金力、経営力を備えていない中小企業が、大企業の指導のもと有力かつ高度に発展した中小企業へと育成されると考えられている。

しかしながら、現実にはマレーシア経済における中小企業の地位は低い。第1表にマレーシアの製造業における事業所、雇用、総生産額、そして付加価値額の推移が示されている。マレーシアでは、日本のように明確な中小企業の定義は存在せず、各省庁や機関によってさまざまに異なる。1981年の工業センサスでは、従業員数と資本金額によって企業規模を規定している。従業員では、200人以上の事業所を大企業、5人以上50人未満を小規模、5人未満を零細企業としている。また、資本金では50万リング以下を小規模企業、50万以上250

万リング未満を中規模企業、250万リング以上を大企業としている。

従業員200人以下を中小企業として考えると、総事業所数に占める中小企業の割合は、1981年の97.6%から1990年の86.4%と減少しており、この時期大企業の発展があったことがわかる。さらに、従業員数では、中小企業の割合は同じ期間に54.2%から41.4%へと割合を低下させている。総生産額は、1981年のデータはないが、1988年の42.5%から34.4%に、付加価値は1981年の51.5%から29.8%と中小企業の割合はきわめて低くなっている⁽⁵⁾。

こうした状況は、現在の先進国の状況とはきわめて異なる。中小企業のウエイトを日本、アメリカ、イギリスについてみよう。事業所数では、日本99.5%、アメリカ96.0%、イギリス94.3%である。従業員数では、日本74.4%、アメリカ46.2%、イギリス38.7%、付加価値額では日本が、56.4%、38.4%、31.8%となっている。とくに、日本では付加価値額で中小企業のウエイトが高くなっているおり、中小企業の生産活動における役割が高いのがわかる⁽⁶⁾。

このような状況から、中小企業が十分発展することによって、またより多くの投資を地場産業に引きつけることによって、国内投資促進政策 (Domestic Investment Initiative) を補完することができる⁽⁷⁾。

そのため、マレーシアの中小企業はもっと自立的になることが期待され、政府の直接的な援助は次第に廃除されている。政府はインフラストラクチャーの整備や支援サービスの提供に専念し、代わって民間部門が資金面で中小企業の開発にもっと大きな責任を持つようになると思われる。最近開始されたアンカー企業とよばれる地元大企業や多国籍企業、金融機関、そしてベンダーとの間の3社協定は、この線に沿ったものであり、ここでは政府は調整的な役割しか果たしていない⁽⁸⁾。

本章では、以下このような裾野産業育成の必要性が何故生じたのかを分析する。

第2表 業種別にみた製造業への外国投資認可額

(100万リンギ)

業種 \ 年度	1985 (%)	1986 (%)	1987 (%)	1988 (%)	1989 (%)	1990 (%)	1991 (%)	1992 (%)
1 食品加工	59 (6.15)	294 (17.42)	203 (9.85)	571 (11.71)	291 (3.36)	326 (1.85)	233 (1.34)	216 (1.22)
2 繊維・同製品	31 (3.23)	31 (1.84)	55 (2.67)	239 (4.90)	511 (5.91)	874 (4.95)	410 (2.40)	1,151 (6.49)
3 紙・印刷・出版	102 (10.64)	12 (0.71)	80 (3.88)	34 (0.70)	294 (3.40)	374 (2.12)	176 (1.01)	32 (0.18)
4 化学・同製品	29 (3.02)	42 (2.49)	326 (15.83)	764 (15.66)	1,016 (11.74)	1,727 (4.12)	1,978 (11.38)	1,321 (7.45)
5 石油・石炭 (天然ガス)	1 (0.10)	876 (51.90)	-	-	224 (2.59)	2,703 (15.33)	2,565 (14.76)	10,006 (56.45)
	-	-	-	-	-	-	-	1,772 (10.00)
6 ゴム・同製品	30 (3.13)	71 (4.21)	191 (9.27)	663 (13.59)	361 (4.17)	54 (0.31)	249 (1.43)	48 (0.27)
7 非金属鉱物製品	111 (11.57)	26 (1.54)	80 (3.88)	73 (1.50)	339 (3.92)	180 (1.02)	2,227 (12.82)	334 (1.88)
8 基礎金属製品	148 (15.43)	25 (1.48)	82 (3.98)	613 (12.57)	440 (5.08)	4,539 (25.75)	3,356 (19.31)	775 (4.37)
9 金属加工製品	44 (4.59)	20 (1.18)	9 (0.44)	147 (3.01)	521 (6.02)	305 (1.73)	1,678 (9.66)	98 (0.55)
10 電気・電子製品	111 (11.57)	97 (5.75)	752 (38.50)	1,152 (3.12)	2,721 (31.45)	3,773 (21.40)	2,735 (15.75)	1,020 (5.75)
11 輸送機器	186 (19.40)	54 (3.20)	13 (0.63)	22 (0.45)	137 (1.58)	280 (1.59)	216 (1.24)	78 (0.44)
12 その他	107 (11.16)	139 (8.23)	270 (13.11)	600 (12.30)	1,798 (9.22)	2,495 (14.15)	1,525 (8.78)	873 (4.93)
飲料・タバコ	-	-	-	-	-	8 (0.05)	38 (0.22)	24 (0.14)
革・同製品	-	-	-	-	-	3 (0.02)	12 (0.07)	4 (0.02)
木材・同製品	-	-	-	-	-	543 (3.08)	757 (4.36)	257 (1.45)
家具・家具類	-	-	-	-	-	128 (0.73)	101 (0.58)	42 (0.24)
プラスチック製品	-	-	-	-	-	427 (2.42)	262 (1.51)	140 (0.79)
機械	-	-	-	-	-	1,168 (6.63)	155 (0.89)	383 (2.16)
科学・計測機器	-	-	-	-	-	79 (0.45)	171 (0.98)	2 (0.01)
合 計	959	1,688	2,060	4,878	8,653	17,629	17,378	17,724

注：1) 91年以降は、これまで自動的に認可されていた追加・拡張投資も含む。

2) 90年以降は、石油精製と天然ガスで分類。

3) ローンを含む総投資額ベースの統計。

出所：1986～89年は Economic Report 各年版 (Ministry of Finance), 90年以降は Report on Performance of the Manufacturing Sector 1991, 1992(MIDA)。

(2) 製品輸出の増加と部品・中間財の輸入増加

マレーシアでは、1980年代の後半、外資の導入による急速な経済発展と同時に急激な工業製品の輸入の伸びがみられた。1980年代のマレーシアの輸出の伸びは20.7%、輸入は12.4%であった。輸出工業化率をみると、1980年の27.8%から1992年には69.8%となっている。一方、輸入は同じ期間に68.9%から87.1%になっている⁹⁾。第1表は業種別外国投資認可額をまとめたものである。これによれば、マレーシアへの外国企業の投資は、半分近くが電機・電子分野におけるもので、この分野への集中度がいかに高いのかわかる。また、これらの分野への投資は、輸出志向型のもので大きな役割を占めている(第2表参照)¹⁰⁾。

こうした変化には、次の3つの要因が考えられる。第1の要因は、マレーシア側が1986年以降外資政策を緩和し、輸出企業には100%出資を大幅に認めたことである。マレーシアの独立以後の外資政策の流れは大きく3つの段階に分かれる¹¹⁾。

第1段階は、独立の翌年1957年に制定された「創始産業条例」から1971年に新経済政策が導入されるまでの時期である。この時期には、工業化が開始され、1次産品の多角化、輸入代替産業の育成がおこなわれた。この時期には、歯磨き、化学調味料、毛布、家電製品などの一般消費財や建材、鉄鋼製品、化学製品、塗料などの工業用中間財分野など国内市場を対象とした投資が増加した。

第2段階は、1971年の新経済政策の導入から1986年の外資政策の変更までの時期である。貧困を解消することと社会の再編成を目的に導入された新経済政策は、従来経済的に弱い立場にあったマレー人の経済力を強化するもので、マレー人の製造業における雇用促進と資本所有率の向上が国家の主要目的となった。この目的を達成するために、1975年に公布され翌年発効した「工業調整法」などをおして、政府の経済活動への積極的な介入がはかられ、マレー人企業家を育成する時期で、マレーシア重工業公社などの国営企業が多く設立さ

れた。政府はこのための資金を1次製品の輸出と外国からの債務でまかなおうとした。

この過程で、1970年代前半には、電子機器産業への特別奨励措置が導入されたり、自由貿易区への繊維、電機・電子産業の集中的な投資がはかられた。しかし、こうした自由貿易区への投資の集中や部品輸入に優遇措置がとられていたために、電機・電子産業などはオフショア型産業として発展し、国内の産業とのリンケージを持たなかった。

1980年代前半には、1次産品価格の下落で財政赤字が拡大すると同時に対外債務も悪化し、世界不況もあいまって、マレーシアは1985年に独立以来はじめてマイナス1.1%の経済成長を記録した。このため、1980年代に入ってからは次第に緩和策がとられはじめられるようになり、外資政策は第3段階に入ることになった。1986年になると、従来の「投資奨励法」に代わって「投資促進法」が新しく制定され、さらに9月にはマハティール首相が外資の出資比率規制および雇用規制について以下のような内容の緩和政策を発表した。(1)輸出比率50%以上の企業にも外資出資比率を100%まで認める、(2)FTZ(自由貿易地区)やLMW(保税工場制度地区)への販売(50%以上)も輸出とみなす、そして常勤従業員350人以上を雇用する企業にも、輸出比率に関わらず外資の単独出資を認める、というものであった。

投資構造の変化の第2の要因は、とくに日系企業が国内の労働不足の深刻化、円高の進展による輸出競争力の低下と生産コストの相対的な上昇のため、生産をシフトしたことである。日系電機企業の進出は1960年代後半に始まった。この時は、ミニ松下とよばれる松下電器産業にみられるように、輸入代替による国内市場を目標にしたもので、多品種のものを少量づつ生産するものであった。1970年代にはいると、現地の低賃金を目的に多くのアメリカの半導体企業が進出したが、NECなど日系の半導体企業も投資をおこなうようになった。第1次石油ショックで電力、原材料が高騰し、それを受けて日本国内で薦められて

いた自動化・合理化政策の補助的措置としての意味合いを持って進出した。1980年代に入ると、日米半導体摩擦が激化したため、日本企業は対米輸出の迂回生産拠点としてマレーシアへの投資を拡大した。

さらに、1993年春から続く今回の円高への日本企業の対応は、コスト削減とならんで半製品・部品の輸入拡大、現地調達・第3国調達の拡大、海外拠点の増設・拡大をあげる企業が多くなっており、中国を含めてアジアでの生産拠点の拡大を図り、一層のグローバル化を進めようとしている。1980年代後半からは、すでにみたマレーシア政府の外資政策は、日系企業にとってはブラザ合意にもとづく円高の進展に対応したものであった。そのため、家電を中心に大手組立メーカーが大規模に生産拠点をマレーシアにシフトしてきた。これらの企業は、単一の商品を大量に生産し、それをアメリカやEC、シンガポール、日本向けに輸出する形をとるもので、この結果マレーシアはテレビ、エアコン、ラジオ、VTRなどの主要生産拠点となったのである。こうした組立メーカーの進出に追随する形で、コンプレッサー、モーター、抵抗器などの部品メーカーが生産拠点をマレーシアに移転した。

このようにして、電気・電子産業を中心に日本など外資企業からの直接投資がマレーシアの経済発展において大きな役割を果たした。マレーシアの場合製造業に占める外資系企業の割合は全売上の42%、付加価値の39%、雇用の38%を占めるにいたっており、国内経済基盤の自立度はきわめて低いといわざるをえない状態になっている¹²⁾。

第3の要因は、産業の高度化をはかる韓国・台湾などの中小企業を中心とする労働集約型の軽工業が、労賃の安いアセアン諸国へ生産をシフトしたことによる。とくに台湾のマレーシアへの投資は1987年以降活発化し、認可ベースでみて1989年には件数で第1位、1990年には件数・金額ともに第1位となった。進出分野は皮革、皮革製品、紙・印刷・出版、プラスチック製品、金属加工製品、機械、電気・電子製品、輸送機器、科学・計測機器である。韓国は台湾に

第3表 マレーシアの貿易動向

輸 出	(100万リンギ, %)						
	1980年	1985年	1990年	1992年	平均増加率		
	(シェア)	(シェア)	(シェア)	(シェア)	81-85年	86-90年	
0 食品	1,013(3.6)	1,662(4.4)	3,391(4.3)	3,762(3.6)	10.4	15.3	5.3
1 飲料・タバコ	29(0.1)	26(0.1)	95(0.1)	192(0.2)	-2.6	30.1	42.2
2 原料・非食品	9,105(32.3)	7,248(19.1)	11,468(14.3)	11,076(10.7)	-4.5	9.6	-1.7
3 燃料	6,898(24.5)	12,051(31.7)	14,595(18.3)	13,272(12.8)	11.8	3.9	-4.6
4 鉱物	3,131(11.1)	4,845(12.7)	5,680(7.1)	6,874(6.6)	9.1	3.2	10.0
5 化学	172(0.6)	428(1.1)	1,298(1.6)	2,137(2.1)	20.0	24.9	28.3
6 製造	3,095(13.1)	3,095(8.1)	6,320(7.9)	8,811(8.5)	-3.5	15.3	18.1
7 機械・輸送機器	3,238(11.5)	7,059(18.6)	28,419(35.7)	45,434(43.9)	16.9	32.1	26.4
8 雑製	738(2.6)	1,391(3.7)	7,943(10.0)	11,474(11.1)	13.5	41.7	20.2
9 その他	156(0.6)	212(0.6)	438(0.6)	455(0.4)	6.3	15.7	1.9
合計	28,172(100.0)	38,017(100.0)	79,646(100.0)	103,487(100.0)	6.2	15.9	14.0
輸 入	(100万リンギ, %)						
	1980年	1985年	1990年	1992年	平均増加率		
	(シェア)	(シェア)	(シェア)	(シェア)	81-85年	86-90年	
0 食品	2,444(10.4)	3,064(10.1)	4,551(5.8)	5,468(5.4)	4.6	8.2	9.6
1 飲料・タバコ	221(0.9)	229(0.8)	293(0.4)	399(0.4)	0.7	5.0	16.8
2 原料・非食品	1,053(4.5)	1,036(3.4)	2,548(3.2)	2,633(2.6)	-0.3	19.7	1.7
3 燃料	3,554(15.2)	3,722(12.2)	4,021(5.1)	4,243(4.2)	0.9	1.6	2.7
4 鉱物	30(0.1)	81(0.3)	218(0.3)	331(0.3)	22.1	22.0	23.3
5 化学	2,022(8.6)	2,640(8.7)	6,691(8.5)	8,235(8.1)	5.5	20.4	10.9
6 製造	3,849(16.4)	4,419(14.5)	12,421(15.7)	16,275(16.0)	2.8	23.0	14.5
7 機械・輸送機器	9,105(38.8)	13,262(43.6)	39,585(50.0)	55,886(54.9)	7.8	24.4	18.8
8 雑製	975(4.2)	1,674(5.5)	4,434(5.6)	5,884(5.8)	11.4	21.5	15.2
9 その他	197(0.8)	312(1.0)	4,357(5.5)	2,350(2.3)	9.7	69.5	-26.6
合計	23,451(100.0)	30,438(100.0)	79,119(100.0)	101,705(100.0)	5.4	21.1	13.4

資料：中央銀行 Quarterly Bulletin 各版、統計省 External Trade Summary 各月版。

第4表 輸 出 急 増 品 目

輸 出 急 増 品 目 1)

コード	輸 出 急 増 品 目	1985年	1990年	1991年	1992年	平 増 加 率 (1,000リンギ, %)	
						85-90年	90-92年
012	羊肉、豚肉など(除く牛肉)	178	9,769	19,075	22,885	122.9	53.1
047	その他穀物の粉	645	2,196	3,502	5,058	27.8	51.8
091	マーガリン	27,216	42,616	67,109	101,952	9.4	54.7
122	タバコ	2,110	21,631	81,597	99,915	59.3	114.9
245	木炭	2,332	7,726	11,335	19,417	27.1	58.5
272	天然肥料	639	894	2,507	8,594	6.9	210.0
281	鉄鋼石	534	741	660	9,839	6.8	264.4
335	石油残留製品	2,025	25,909	47,033	54,292	66.5	44.8
344	石油ガス, その他	-	1,617	15	111,229	-	729.4
513	カルボキシル酸化合物	9,568	18,265	47,024	82,631	13.8	112.7
533	絵の具, 塗料, ニスなど	9,466	74,582	99,056	164,701	51.1	48.6
554	石鹼, 洗剤	22,107	115,433	149,390	244,786	39.2	45.6
572	スチレン重合体 2)	-	26,692	31,868	88,269	-	81.9
575	その他プラスチック素材 2)	-	38,789	43,200	93,674	-	55.4
625	タイヤ	17,877	56,996	91,392	144,541	26.1	59.2
656	チュール, レース, 刺繍, リボンなど	424	7,796	13,301	17,186	79.0	48.5
657	特殊織り糸, 繊維織物など	8,887	21,935	32,485	45,139	19.8	43.5
659	繊維製カーペット	656	4,663	8,626	13,414	48.0	69.6
662	フロック, タイル	7,646	43,160	71,591	97,760	41.4	50.5
672	鉄インゴット	14	14,570	13,174	139,267	303.6	209.2
678	鉄線 3)	23,637	11,570	10,878	44,701	-13.3	96.6
679	銅管 4)	3,725	68,111	233,989	269,011	78.8	98.7
681	銀・プラチナ	293	1,981	1,311	7,237	46.6	91.1
693	その他ワイヤー製品	2,995	18,082	34,622	65,376	43.3	90.1

696	刃物	413	2,075	7,373	11,215	38.1	132.5
697	家庭用金属製品	6,703	32,950	48,606	65,359	37.5	40.8
716	モーター	14,643	69,858	251,470	457,438	36.7	155.9
731	旋盤、研削盤など	-	14,545	20,576	31,450	-	47.0
741	エアコン・同部品	88,275	602,676	1,188,723	1,366,708	46.8	50.6
746	軸受け	-	7,605	12,583	21,480	-	68.1
749	非電気機械部品	25,558	38,084	53,628	77,561	8.3	42.7
752	データ処理機械	12,925	83,118	215,391	957,967	45.1	239.5
759	オフイス機器用部品・周辺機器	49,600	1,551,306	3,259,889	4,765,133	99.1	75.3
763	VTR	21,700	1,143,034	2,025,533	2,644,705	121.0	52.1
775	家電製品	53,786	130,155	233,550	318,543	19.3	56.4
785	バイク	2,697	57,428	99,266	229,524	84.4	99.9
786	トレーラー	6,213	15,693	20,802	34,090	20.4	47.4
792	航空機・同部品	-	717,839	1,325,105	1,768,267	-	56.9
813	照明施設	-	18,881	32,976	53,023	-	67.6
821	家具	29,920	459,477	739,996	996,960	72.7	47.3
831	旅行用品、カバンなど	1,651	33,006	54,707	93,008	82.1	67.9
873	メーター	3,217	9,073	9,784	19,588	23.0	46.9
881	カメラ	53,504	304,246	580,206	599,684	41.6	40.4
884	レンズ	6,055	47,153	122,182	134,188	50.8	68.7
	総額	38,016,732	79,646,373	94,496,634	103,487,088	15.9	14.0

注：1) 分類コード3桁の品目の中で、92年の輸出額が500万リンギ以上かつ90～92年の平均増加率が40%以上の品目を抽出した。

2) 85年は分類項目なし。

3) 85年の分類は677。

4) 85年の分類は678。

出所：統計省 External Trade Statistics。

第 5 表 財別にみた輸入動向

(100万リンギ, %)

	1975年	1980年	1985年	1990年	1991年	
	(シェア)	(シェア)	(シェア)	(シェア)	(シェア)	
消費財	1,890(22.2)	4,263(18.2)	6,177(20.3)	13,015(16.4)	16,015(15.9)	
食品	705(8.3)	1,177(5.0)	1,834(6.0)	2,795(3.5)	3,178(3.2)	
耐久消費財	265(3.1)	930(4.0)	1,092(3.6)	2,650(3.3)	3,884(3.9)	
その他	920(10.8)	2,156(9.2)	3,252(10.7)	7,570(9.6)	8,953(8.9)	
資本財	2,706(31.7)	7,030(30.0)	9,481(31.1)	29,658(37.5)	41,202(40.9)	
機械	965(11.3)	2,578(11.0)	3,291(10.8)	8,828(11.2)	11,852(11.8)	
輸送機器	163(1.9)	919(3.9)	1,314(4.3)	5,776(7.3)	6,983(6.9)	
金属製品	485(5.7)	1,767(7.5)	1,721(5.7)	4,994(6.3)	6,288(6.2)	
その他	1,093(12.8)	1,766(7.5)	3,155(10.4)	10,060(12.7)	16,080(15.9)	
中間財	3,527(41.3)	11,752(50.1)	14,519(47.7)	35,904(45.4)	43,244(42.9)	
製造業用	1,921(22.5)	6,733(28.7)	9,332(30.7)	28,380(35.9)	34,348(34.1)	
建設用	262(3.1)	580(2.5)	906(3.0)	2,147(2.7)	3,027(3.0)	
農業用	327(3.8)	893(3.8)	773(2.5)	1,095(1.4)	1,058(1.0)	
原油	539(6.3)	1,890(8.1)	1,126(3.7)	432(0.5)	355(0.4)	
その他	478(5.6)	1,655(7.1)	2,383(7.8)	3,850(4.9)	4,456(4.4)	
合計	8,530(100.0)	23,451(100.0)	30,438(100.0)	79,119(100.0)	100,831(100.0)	
	1992年	平均増加率			対前年比増加率	
	(シェア)	1976-80年	1981-85年	1986-90年	1991年	1992年
消費財	16,399(16.1)	17.7	7.7	16.1	23.1	2.4
食品	3,640(3.6)	10.8	9.3	8.8	13.7	14.5
耐久消費財	3,459(3.4)	28.5	3.3	19.4	46.5	-10.9
その他	9,300(9.1)	18.6	8.6	18.4	18.3	3.9
資本財	42,938(42.2)	21.0	6.2	25.6	38.9	4.2
機械	12,821(12.6)	21.7	5.0	21.8	34.3	8.2
輸送機器	7,378(7.3)	41.3	7.4	34.5	20.9	5.7
金属製品	6,091(6.0)	29.5	-0.5	23.7	25.9	-3.1
その他	16,647(16.4)	10.1	12.3	26.1	59.8	3.5
中間財	41,971(41.3)	27.2	4.3	19.9	20.4	-2.9
製造業用	32,682(32.1)	28.5	6.7	24.9	21.0	-4.9
建設用	3,008(3.0)	17.2	9.3	18.8	41.0	-0.6
農業用	1,211(1.2)	22.3	-2.9	7.2	-3.4	14.4
原油	323(0.3)	28.5	-9.8	-17.4	-17.9	-9.0
その他	4,748(4.7)	28.2	7.6	10.1	15.7	6.5
合計	101,705(100.0)	22.4	5.4	21.1	27.4	0.9

資料：中央銀行 Quarterly Bulletin 各版。

比べると、マレーシアへの投資は出遅れたが、増加の速度は目ざましく、繊維・同製品、木材・木材製品、紙・印刷・出版、ゴム製品、プラスチック製品、電機・電子製品などの分野への投資が行われている。

第2表および第3表はそれぞれ輸出・輸入構造をみたものである。1980年代後半以降、マレーシアは工業製品の輸出が大幅に拡大した。工業製品の輸出に占める割合は1980年の28.2%から1985年に32.1%、1990年には66.0%に拡大した。輸出の急増加品目をみてみると、鉄インゴット、刃物、鋼管などの原材料ベースの製品と、データ処理機械、モーター、バイクなどの機械・輸送機器であった。このうち1985年から90年の間に輸出に占める割合を急速に高めたのは、オフィス機械、VTR、航空機・同部品、データ処理機械、家具などであった。
(第4表参照)

このように、1980年代後半以降外資による直接投資の活発化で、新しい輸出産業が生まれ、一次産品の輸出のウエートが低下した。新しく生じた輸出商品の中心は機械製品であった。しかし、一方で原料を国内で調達できる家具を除くとほとんどの製品の資本財・部品・中間財を外国からの輸入に頼らなければならなかった。第4表によれば、輸出以上に工業製品、とくに機械・輸送機器の輸入に占める割合が大きくなっている。機械・輸送機器は1980年代後半、年平均24.4%で増加し、1990年には全体の50.0%、1992年には54.9%に達している。1990年以降機械・輸送機器のみで毎年100億リングの赤字を計上している。輸入品目を消費財・資本財・中間財にわけてその推移をみると、徐々に消費財の割合が低下し、資本財・中間財の割合が拡大しているのがわかる。資本財は、1980年代後半、外国企業による機械設備の持ち込みで、とくに輸送機器が年平均34.5%で増加し、1990年代に入っても依然として高い増加率を維持している。輸入品のうちで最も割合の高い中間財は、そのほとんどが製造業向けで、増加率は20%台と非常に高い。これは、工業製品の輸出が増えればその分だけ中間財の輸入も増える構造になっており、国際収支を悪化させる大きな要因となっ

ていることを示している。つまり、これらの産業は輸出志向型産業の育成に重点を置き、自由貿易地区に進出しオフショア型として発展した。中間財は輸入に依存し、国内にその供給源を求めない輸出志向産業の育成は国内における中小下請産業の生成・発展を刺激するインパクトに欠け、輸出産業と国内裾野産業とのリンケージが形成されなかったのである¹³⁾。

3. 日系企業の部品調達状況

(1) 多国籍企業と地場企業との連関

日系企業を中心とする多国籍企業のマレーシア経済全般や輸出に果たす役割はきわめて大きい。しかしながら、それら多国籍企業と国内企業との関連性はあまりないといわれている。ここでは、多国籍企業と地場企業との関連が何故成立しなかったのかを、電気・電子産業を中心に考察してみよう¹⁴⁾。

電子機器生産における部品調達は、1980年代に増加している。電気機器、民生用電子、コンピュータ周辺機器企業は、投入財の10—70%を国内で調達している。しかし、この内の5—40%が、当該企業の子会社か、マレーシアにおける他の多国籍企業の子会社から供給されている。半導体と通信部品については、国内部品調達率は1970年代初期の0.5—10%から1990年には6—20%まで増加した。これらのうち3—10%は自社の子会社あるいは多国籍企業からの供給である。

このように国内部品調達の上昇傾向は、中小企業と電気・電子の多国籍企業との連関が強まっている証拠でもある。電気・電子地場企業は、1985年以降毎年ほぼ売上を倍増しているといわれる。半導体と通信部品企業の間では、メタル・スタンピング、ツーリング、精密調整、自動化機械、低頻度加工、そしてプラスチック・ SHIPPING・チューブについて、国内企業に下請委託されることが増加している。

多国籍企業の地場企業との後方への連関はこのように増加しているが、現在

のところ前方への関連はほとんど生じていないし、その兆候もあまりみられない。その中で、国内市場で比較的販売されているといえるのが、電気機器および民生用電子機器である。それらの国内販売の割合は0—35%であり、電話受信機、テレビ、空調機器、自動車の計器板、カー・ステレオおよびアンテナなどが地場企業によって供給されている。しかし、半導体と通信部品はすべて輸出され、国内経済においては前方への関連はほとんどない。コンピュータ周辺機器も主に海外の販売事務所に輸出されており、国内経済における前方との関連はほとんどない。

しかし、こうした関連を育成していこうという気運も強くなりつつある。例えばペナンでは技能発展と加工技術の普及に加えて、自動化支援システムが、地場の裾野産業と多国籍企業との間で発展しつつある。金属工学とツーリングの分野でこの傾向は顕著で、技術的仕様書では CNC 機械の仕様が指示され、技術精度は2ミクロンのレベルにまで達している。高度に洗練された自動装置・システムが高度に発展し、いくつかの地場資本企業によって輸出すらされるようになってきている。このように、外資企業による相互補完的な部品供給に依存し、水平的な国際工程間分業が生まれたが、さらに先進国企業の技術が高次のものと低次のものとが同時に導入されて完成品が生産されるようになり、垂直的な国際工程間分業へと発展している⁴⁹。

(2) 日本企業にとっての裾野産業

マレーシア国内での裾野産業の育成は、マレーシア・サイドのみにとって必要なものではない。マレーシアにおける外国企業による直接投資のなかで大きな役割を果たしている日系企業にとっても、いくつかの要因から重要な課題となりつつある。

まず第1の要因は、円高である。1985年の「プラザ合意」以後の、そして1993年春に始まる再度の円高のため、日本からの部品・中間材の購入によって

現地日系企業の製品コストが高くなり競争力を失ってしまった。そのために、競争力維持のために現地調達率を高めていかなければならない。第2に、輸出生産が増加すると、世界的な品質を守らなければ競争力を失ってしまう。労働力が逼迫し、賃金も高騰したため、高価な最新鋭の機械などを導入しなければなくなると、従来のような現地の低賃金のみを目的とした現地生産は不可能である。第3に、現地政府のローカル・コンテンツ要求が高まり、日系組立メーカーは現地企業からの調達を余儀なくされつつある。

これらの要因によって、日系組立メーカーは現地資本企業からの調達の不可能な部品については、現地に進出している日系企業から調達するか、内製しなければならない。内製の場合には従来アメリカ企業などが採用してきた垂直的な生産方式になり、現代の急速に変化する技術や市場のニーズに迅速に対応できないので、日本的な企業間分業間関係のメリットを減殺することになる。したがって、日本的な企業間関係の強みを生かすために、日本での系列企業の現地への進出を要請することになる。しかし、すべての系列企業が現地に進出できるわけではないので、現地資本企業を育成する必要が生まれてくる。現地資本企業を日本的な企業間関係、例えばジャスト・イン・タイムに組み込むことによって、世界市場で迅速な対応が可能になり、競争力を維持することができる⁰⁶。

(3) 日系企業の部品調達状況

それでは、日系企業のマレーシアでの部品調達状況は、具体的にはどのようなになっているのであろうか。ジェトロ・クアラルンプール・センターで毎年行われている日系企業の調査を参考にしてみよう。1992年の調査では、現地下請企業を有している製造企業は533社のうち94社であった。このうち、下請企業の数5社以下が63%を占めていた。1993年では82社が下請企業を有し、そのうち67%が、下請企業数5社以下であった。つまり、現地下請企業からの

部品その他の調達も、一般的にみて低いといわなければならない。現地調達率が90%ぐらいの日系企業の場合も、現地非日系企業からの調達は、10数パーセントにすぎない。残りは現地日系企業、シンガポールなど周辺の第3国からの調達となっている¹⁷⁾。

日本で最大の自動車電装品・エアコン・ヒーターのメーカーであるN社の現地子会社の部品調達の様子を見てみよう。同社の現地調達率は50%程度であり、現在では60%を目標にしている。部品の場合、国内市場が小さく需要の少ないものは日本から調達せざるを得ない状況である。ただ、プロトン車のイギリス輸出用のものは現地調達部品が60%以上でないと関税が高くなるので、60%を現地で充たしている。

現地調達企業は全部で60社で、そのうち6社ほどが現地日系企業である。現地日系企業からは鋳物やプラスチックを購入している。現地下請企業も利用しており、コスト、品質面で問題があるが、納期についてはなんとか問題のないところまできている。また、技術的に困難なものは下請けに出していないので、下請企業への技術指導は行っていない。品質管理の担当者が外注品の抜き取り検査を行い、状況に合わせて打ち合わせを行う程度である。現地企業は不良品を納入しても罪悪感を感じないようで、外注先がきちんとした品質基準を有していないのが根本的な問題である。抜き取り検査が原則であるが、場合によっては全数検査も実施することもある¹⁸⁾。

電気・電子についてみると、規格化・標準化された互換性の高い部品または原料については、マレーシアでは量産ノウハウが確立しておらず、主として現地へ進出している日系部品メーカーや輸入に依存している。電子部品、金属メタル、プラスチック成型部品などを組み合わせて製作する組立加工部品、プリント基盤回路部品の実装品、メカニカル・コンポーネントなどのユニット部品は、その多くを日系組立メーカー自身が内製するか日系部品メーカーから購入している。生産システムや信頼性の面で日系企業の要求水準を満たせる地場企

業はまだ多くはないので、部品の現地調達が多くは日本から進出した部品メーカーからのものであるといえよう。

地場企業から調達可能な品目は、梱包材料やプラスチック成型部品、メタルプレス品、ゴム製品、パッキング・ケース、ワイヤー、発泡スチロール、段ボール箱など製品説明物などの非ユニット部品および原材料は、組立メーカーの仕様書にもとづいて下請企業によって生産されるものを中心になっている。マレーシアの製造業のなかでウエイトの大きな民生用電子機器の代表的なものをいくつか見てみよう⁴⁸⁾。

カラーテレビの場合、サブアセンブルの ITC (Integrated Tube Component)、シャーシ、キャビネットについては1994年までには100%現地調達が可能と見られている。サブアセンブルを構成するユニットについては、ブラウン管を除き、チューナーや電源などは、90—100%の高い達成率が見込まれている。ユニットを構成する部品・材料では、プラスチック成型、フェライトコア、IC、トランジスタ、ダイオードの現地調達率が低い。なかでもバルブは現地調達の見込みは立たない状況である。VTR の場合も同様の状況にあり、サブアセンブルのシャーシについては100%調達可能であるが、メカについては調達率はきわめて低い。しかし、プリンシリングやメカユニットは輸入に頼っている。部品・材料で50%の現地調達率を達成可能な品目は少ない。

具体的な例として、M社の現地テレビ子会社の例を見てみよう。同社の現地調達率は1990年の46.5%から1993年は83.0%に増加しているが、1995年までには99%までもっていきたいと考えている。同社では、日本からの調達は1990年で15.8%、1993年には7.0%まで低下、1995年には1%にする予定である。最後まで残る日本からの部品は、IC である。変更ヨークやブラン管は、現地のM社系子会社から購入している。キャビネットは、隣接の日系プラスチック会社から80%以上を調達している⁴⁹⁾。

半導体の場合についてみると、マレーシアにおける製造業者の多くが後工程

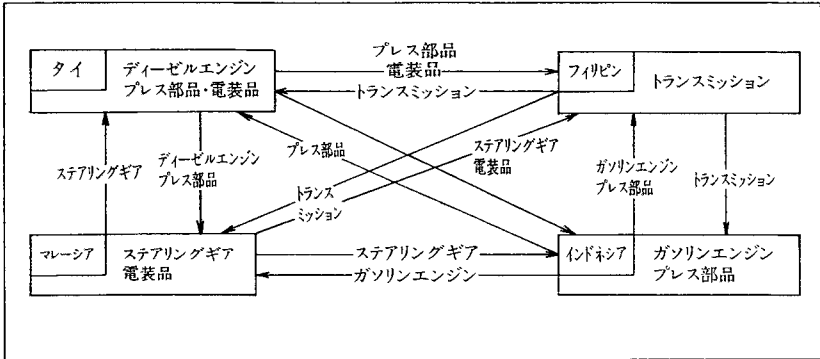
に集中しているために、半導体においては輸出の増加と輸入の増加が同時に生じる。輸出面では、半導体素子は台湾とタイ向けが急増しているが、これは台湾ではマレーシア進出企業からの逆輸入、タイでは IC 組立の活発化による調達の増加によるものとみられる。IC は対米輸出が減少し、シンガポール、台湾、タイなどアジア諸国向けが増加している。

輸入については、IC および半導体素子用部品の輸入は50%以上を米国から、20%以上を日本から行っているが、近年シンガポールからの輸入が増加している。一方、IC の輸入自体は、現在アメリカを抜いてシンガポールからの輸入が第1位になっており、同時に韓国、台湾、タイからの輸入も増加している。IC および半導体素子用部品に比べて、IC 完成品はアジア域内との供給関係が形成されつつあるといえる。

半導体のT社現地法人の場合を例としてみると、現地調達率は30%である。フレームや金線を現地日系企業から調達している。これらの企業とは日本でも取引をしており企業で、品質など日本の場合とほとんど同じである。マレーシア地場企業からの調達は段ボールぐらいのものに限定されている。受入検査は、現地分について行う⁴⁾。

このように日系企業の地場企業からの調達は低い。この低い調達率の原因は現地の市場が小さく、1国内ですべての部品や製品を生産することは難しいためである。このため、日系企業はアセアン各国で製品を特化する製品分業、あるいは生産工程を分業化する垂直統合を進めざるをえないのである。1993年に成立した AFTA (Asian Free Trade Agreement) により、アセアン内で製造された製品はどの国で生産されても域内取引では、国内取引と同様に扱うという BBC スキームなどが導入され、こうした分業体制が構築されつつある。電機では、タイで白物製品、マレーシアではエアコンや音響製品、シンガポールでは高付加価値製品の製造、地域本部・R & D・物流拠点といった具合に役割が分担されはじめている。これは、次第に地場の裾野産業もこうした動きに組み

第 1 図 トヨタ自動車のアセアン域内部品相互補完システム



出所：トヨタ自動車内部資料。

込まれていくことを意味している。そのため、地場中小企業も従来のように国内基準だけを充たせばよいというわけではなく、世界的な基準で行動することが期待されるようになる²⁴。

とりわけ自動車産業では、アセアン地域での主要機能部品の集中・分散による部品の相互補完の本格的な取り組みが行われている。例えば、トヨタ自動車の場合、1990年7月にマレーシア、フィリピンに自動車部品製造の新会社を設立したほか、この地域に於ける部品相互補完全般を、管理・運営するための新会社トヨタ自動車マネージメント・サービス・シンガポール社 (Toyota Motor Management Services Singapore Pte Ltd.) を設立している。同社は、第1図にみられるようにアセアン地域における部品相互補完にともなう、多国間取引の調整・運營業務を行うことになっている。

4. 中小企業育成政策²⁵

(1) 直面する中小企業の問題点

今後引き続き経済発展を行うためには、マレーシアでは中小企業と大企業・多国籍企業の連携統合化が必要であるため、中小企業の育成が叫ばれるように

なっている。しかし、実際にはその実現には問題が存在し、解決には多くの課題が存在する。その問題点や課題は、政府サイド、中小企業サイドの両面からみて次のようにまとめることができる。

1) 政府サイドの問題点

- ・中小企業を育成するための包括的な政策の欠如。
- ・統一的な中小企業の定義の欠如。
- ・多くの担当機関と相互の調整の欠如による非効率性。
- ・中小企業に関するデータの不備。

2) 中小企業サイドの問題点

- ・大企業を支援するための供給業者としての能力の欠如。
- ・銀行貸付など資金調達能力の欠如。
- ・産業用に認可されていない土地への立地。
- ・各種機関の提供する技術、助言サービス、資金を十分に利用する能力の欠如。
- ・質の高い製品やサービスの生産を保証するための熟練労働者の欠如。
- ・各種恩典を十分に利用できない。
- ・全国的な中小企業の団体が無いために、政府あるいは大企業に対して脆弱。
- ・十分な技術・経営管理のコンサルタント・サービスを受けられないので、長期的な経営計画を採用したり、高度化・近代化が困難²⁴。

(2) 裾野産業の育成と国際競争力の強化

このようにマレーシアで想定されている裾野産業育成は、輸出産業を支援する輸入代替工業の育成であり、部品や中間財を対象としている点では、第2次輸入代替といえる（第1次輸入代替は、完成品について1950年代末から1970年代に行われた）。国内市場を対象にした製品の輸入代替においては、その製品

は政府の規制や関税などによって保護され、その結果として国内市場でしか通用しない規模や品質で製品が生産される傾向があるといわれている。

しかしながら、輸出製品のための中間財については、国内市場の基準と国際市場の基準という二重構造は許されない。単に、コストや価格だけではなく、品質、納期といった面からも国際競争力に耐えうる水準を維持しなければならない。地場企業が国際競争力を身につけるためには、先進国の裾野産業を形成する中小企業と合弁事業を展開するか、あるいは多国籍企業の下請けとなることが有効であると思われる²⁴。

日本の場合には、最終製品を組み立てる大手最終組立メーカーと、この組立メーカに部品材料などを供給する部品・材料メーカー、さらには種々の部品の機械加工などを行う中小企業下請企業が有機的に連携し、効率的な生産分業体制を構築している。つまり、こうした機能の分担と取引関係が、市場取引でも内部化でもない形態で行われる。企業形態としては、互いに独立しているが、取引は内部化されたような形で行われるため、独立企業体の集合として取引コストや管理工数の増大を企業間関係の緊密な関係や取引の長期化といったものでカバーし、他方では効率を高めるために厳しく下請企業を指導したり選別化している。

こうした日本的な下請制度は、次のようにその特徴をまとめることができる。(1)メーカーにおける外製比率が高い、(2)直接取引する取引先、下請企業の数が少ない、(3)重層化された取引形態を擁し、系列化、協力を形成している、(4)長期的な企業間関係を有する、そして(5)近年、取引形態はかつての1社専属からネットワーク型に変化している。さらに、円高以降は自動車や電気・電子といった最終組立メーカーが海外に生産拠点を移し、製品分業・工程分業を行っている。そのため、組立メーカーと下請企業との関係も国境を超えたものとなっている²⁵。

かつては下請企業という、「二重構造論」の根拠となった生産性が低く親

企業に搾取された存在であった。ところが、1970年代の2度の石油ショックや円高という厳しい環境の中で、合理化を行い親企業と下請企業の協力関係を発展させる中で、1次下請は大企業に発展し、他の下請企業も技術力や生産性を高め、マーケティング力や経営力を高めていった。

とくに、1970年代に入るとアメリカのみならず日本やヨーロッパの先進諸国はもちろん、アジア NIES やアセアン諸国においても、市場の性格は家庭市場から個人市場へと移行した。個人市場においては、個人の年齢や所得のみならずライフ・スタイルが重要な役割を果たし、ニーズはきわめて多様化した。この多様化したニーズに対応するためには生産の多くの段階を1企業内に統合しては困難である。特定の分野で競争力をもつ外部企業、つまり裾野の部品や原材料メーカーに多くの部分の生産をまかせ、組立メーカーはその多数の部品や原材料の流れをコントロールする必要がある。

1970年代までに発展したコンピュータや通信技術をベースにしたマイクロエレクトロニクス革命は、こうした分散と統合を可能にした。そのため、組立メーカーを中心に部品・原材料メーカーをまとめるネットワーク型の分業体制が形成されるようになった。こうした多様なニーズや急速な技術革新の変化に迅速に対応できるのは中小企業のみである。固定資本を大規模に有する大企業では、新しい時代の経営状況には対応できないのである。したがって、長期的な経済発展をのぞむならば、こうした大企業と中小企業のリンケージあるいはネットワークングが重要になってくるのである。

(3) 中小企業育成の基本戦略²⁷⁾

マレーシアは1980年代後半に、積極的な外資の導入によって急速な経済成長を達成した。しかしながら、同時に新しい問題を抱えるようになった。これらの問題を解決するためにマレーシア政府は、1990年代に入って、新しい外資政策を導入した。その内容は、第1にマレーシア側の期待する投資分野が選別的

になっていることである。労働力が逼迫し始め、産業の高度化を目指して、より資本・技術集約的な自動車、新素材、バイオ・テクノロジー、電子、情報分野を今後の重要な分野と指摘している。

第2は、これらの産業分野の育成、高付加価値化を促進するため、マレーシア政府は進出済みの企業の追加投資や技術移転を支援するようになっている。とくに、技術移転の促進にあたっては、裾野産業の育成に力を入れるようになった。このためには、まず特定の技術、専門性を有する外国の中小企業の誘致に非常に積極的になっている。例えば、1993年10月にニューヨークで開催されたマレーシア投資セミナーにおいても、ラフィダ工商相が、アメリカの中小企業の投資に期待する旨の発言をしている²⁸。

しかし、それよりもさらに進んで裾野産業を担う地場の中小企業を育成する姿勢が強まりつつある。これは、1980年代後半の外資規制の緩和により急速な工業化が進む一方で、外資の台頭が目立ち、とりわけマレー人系企業の育成が遅れている懸念が強まったためでもある。1991年に導入された新経済開発政策で弱まりつつあったが、再びマレー人優遇政策がとられることになったといえる²⁹。

その具体策としては、マレー人の経営参加を促進するための100%外資の認可の削減と、部品産業育成のための外資への国産化率達成の要請がある。すでに、1988年に発表された出資規制に関する優遇措置は、当初予定の期限よりも1年間延長された後、1991年12月末に締め切られ、その後外資100%の企業の設立は困難になっている。さらに、1993年7月1日から、マレーシア国内に立地する企業がFTZあるいはLMWへ販売しても輸出（間接輸出）とはみなされなくなった。その結果、輸出比率80%未満の会社は国内資本との合併が義務づけられることになった。

この政策変更の目的は、明らかに外資主導の輸出型組立産業の裾野産業に地場企業の参入機会を与えることである。そのための手段として、外資との合併

が考えられているのである。すでに、電気・電子産業向けのプラスチックの射出成形部品やプレス部品、鍍金など、一部の業種・品目は間接輸出型であっても原則合弁とする政策がとられており、今回の政策変更は、これを一般化するというものである。

国産化の要請については、1990年2月にラフィダ商工相が、操業3年目に入って最低50%の国産化率を達成していない電機産業外資には今後優遇措置は適用されない旨を発言して以降、厳しいものとなっている。これは、自動車産業においても同様で、国営のプロトン社以外の組立メーカーは国産化率が低いいため、1992年にその目標率を60%に設定し、未達成の企業にはペナルティを課すとした。

こうした措置を通じてマレーシア政府は合弁形態での外資の進出を促し、地場企業の育成をはかり、外資に頼るだけでなく、積極的に中小企業育成のための支援を行おうとしている。

中小企業の経済高度化における重要性と中小企業のかかえる問題点と課題を考慮して、国家開発委員会（National Development Council）は、次のような中小企業育成のガイドラインを1992年1月7日に発表している。今後、マレーシアの中小企業の育成は、このガイドラインにもとづいて行われるので、その内容をみてみよう⁶⁰。

- ・ 中小企業は進んだ技術の利用によって均衡のとれた経済とより平等な所得分配の促進に貢献すること。
- ・ 産業統合を通じて、中小企業は大企業、重化学企業、近代産業を補助・支援すること。
- ・ 中小企業は、国内・輸出市場向けに高品質および高付加価値の製品を生産し、国内総生産にも等しく貢献すること。
- ・ 中小企業は近代的な技術や経営管理の利用によって生産性を高め、これによって輸出市場においてその競争力を強化すること。

現在、マレーシア政府は以下に説明する 9 つの主要戦略を通じて中小企業の育成をはかろうとしている⁸⁴⁾。

1) 制度的取決め

中小企業が必要とする 6 分野の援助を調整するために 4 省と 1 局が「主導機関」として指定された。これによって従来 13 省および 30 部局にわたっていた中小企業政策の担当部署がわずか 5 つに集約された。商工省が市場開拓と優遇措置、財務省が金融支援、科学・技術・環境省が技術援助と R & D、人的資源省が技能訓練と経営管理、官房の実施・調整局がインフラストラクチャーを担当することになった。

2) 市場開発計画⁸⁵⁾。

・ベンダー育成プログラム

地場企業、とりわけブミプトラ系中小企業の育成の中心的な役割を果たしているため、次節で詳述する。

・下請企業情報交換計画

この計画はコンピュータ・ベースの情報システムを確立し、それによって中小ベンダーが中間財の供給において、大企業のニーズを的確に満たすことができるようにするものである。この制度は、1986年に始まり、1993年には2560社が登録されている。このうちの2200社が中小企業である。この計画のもとに、170の照会があり、250部品が1400万リングで取り引きされている。第6次マレーシア・プランのもとで、このプログラムに847万リングの予算が割り当てられている。

しかし現実には、多国籍企業が地場中小企業の供給能力に疑問を持ち、地場中小企業は多国籍企業の厳密な要件を満たせないことから、あまり効果は上がっていないようである。

そのために、商工省は1992年から93年にかけて目標部門の市場規模に関する情報を収集・開発するために多国籍企業を含む大企業303社と連絡をとった。この資料から、潜在的なバイヤーとなる企業が選び出された。とくに、日系企業が選び出され、日本政府の協力の一貫として、大企業の一般的なニーズや要件について助言を得ており、それに対応した対策がとられている。

・マーケティングにおける傘概念

これは、1984年に導入されたもので、プミプトラのベンダーに限定された統合的なマーケティング計画である。この計画のもとで、プミプトラのベンダーは、政府調達市場に優先的に接近でき、それをベースに一般市場、さらには輸出市場に進出するというものである。この考えのもと、まずベスタ流通会社 (Besta Distribution Sdn. Bhd.) が食品関係の中小企業のために設立された。その後、家具ベンダーのためにガスリー家具会社 (Buthrie Furniture Sdn. Bhd.)、文具ベンダーのためのガスリー・マレーシア商社 (Guthrie Malaysia Trading Corp.) が設立された。1993年で、各社それぞれ49社、72社、そして7社のベンダーを擁していた。1992年のこの計画によるベンダーの総売上は、7050万リングであった。

しかしながら、このプログラムもあまり成果を上げていない。それは、この計画に参加しているベンダーの営業年数、資格、ビジネス経験が異なっているためと考えられる。とりわけ、ベンダーの教育水準があまり高くなく、大規模生産になじんでいないことが問題となっている。

この問題を解決するために、商工省は1992年にベンダー評価システムを導入した。これは、ベンダーの態度、技術・経営能力、品質保証、資本調達能力、過去の実績などの要因を使って、A (好ましいベンダー) からD (有効な矯正措置を必要とする) までの評価をするものである。

さらに1992年以降、SIRIM によって管理される品質改善措置が導入され、この計画に参加するすべてのベンダーに強制された。また、品質を改善し ISO

9000などの基準を充たそうとするベンダーには、産業技術支援基金が利用できるようになった。

このため、1991年以降の BESTA による食品の販売努力によって、スーパーマーケットをはじめ全国の店舗に BESTA ブランドがならぶようになった。また、ガスリー社は、ベンダー評価システムを導入しつつあり、既存ベンダーの25%はAランクにあるといわれている。ガスリー社はアメリカの家具フェアに参加して輸出市場を開拓したり、首都クアラルンプールの都心に家具ショールームを設けて国内市場を開拓しようと活発な活動を展開している。

・ SMI EXPO および産業フェア

この計画は、中小企業の市場参入を助けるものであり、第6次マレーシア・プランではこのプログラムに500万リングの予算がついた。特別な販売促進活動、製品受容、国内および国際セミナーやトレード・フェアや博覧会への参加が含まれている。1992年12月14-18日に、「産業結合を通しての中小企業の強化」をテーマに「中小企業博覧会1992」が開催された。合計123社の中小企業が参加し、入場者数5622名、引き合い3028件、101の契約が結ばれ、契約総額は2024万リングであった。この博覧会と連動して、1992年12月15-16日に中小企業セミナーが開催された。この成果を反映して、中小企業博覧会とセミナーを毎年開催することに決定した。1993年には、クアラルンプールの他にペナン、クアantan、クチンで博覧会が開催されている。

・ 製品・市場セグメント調査

JICA, CBI, ITC, 高等教育機関, 民間のマネジメント・コンサルタントの協力を得て、製品や市場のセグメントについての報告を出すというものである。この報告を利用して、中小企業は自らの事情に適した潜在的な製品や製法についての適切な情報を得ることができる。しかしながら、多くの中小企業経営者にはこの報告の価値がわからず、成果が上がっていない。

3) 投資誘因計画⁸³。

現在の財政的・非財政的優遇措置は、1986年の投資促進法、1967年の所得税法のもとで行われている。中小企業に対する特典は、以下のとおりである。

財政的優遇措置

- ・中小企業に対する開拓産業地位の自動承認
- ・大企業の40%の再投資割当金に対して中小企業の50%割当金
- ・国内で生産されておらず製造過程で直接使用される原材料、部品、機械・設備に対する輸入税・付加税の全免
- ・認定機関で行われる産業訓練に対する2重控除

非財政的優遇措置

- ・産業技術資金による最高50%までの縁組みグラント
- ・マレーシア信用保証会社による信用保証計画
- ・アセアン・日本開発基金による特別貸付計画
- ・傘概念計画による政府直接調達計画
- ・プロトン・ベンダー計画
- ・育成工場および自立工場建設
- ・MARA その他による貸付および訓練計画

4) 技術開発計画⁸⁴。

- ・産業技術援助基金

大企業を支援できる進歩的・近代的な部門へと中小企業が発展することを目的に設立された。1990年7月1日に拠出金5000万リングギで実施された。以下の4つのいずれかの計画に参加する中小企業に対して資金を援助する。

- ・フィージビリティ・スタディ計画（バンク・ペマングナン・マレーシアが管理会社、拠出金500万リングギ）
- ・製品開発および設計計画（SIRIM が管理会社、拠出金2000万リングギ）

- ・品質および生産性改善計画（SIRIM が管理会社，拠出金2000万リング）
- ・市場開発計画（マレーシア輸出貿易センターが管理会社，拠出金500万リング）

1992年12月末現在，合計349件の申込があった。審査対象に上ったのが313件で，そのうち164件が採用され，149件が却下された。採用されたものでは，製品開発が73件，品質改善が42件，市場開発が28件，コンサルタント・サービスが21件といった状況である。採用された164件には719万リングが割り当てられた。1993年には300件，1500万リングの支出が予定されている。

技術開発に関連しては，(1)近代化・自動化のためのソフト・ローンと(2)家具・食品関連製品のためのソフト・ローンが，1993年2月に導入されている。両プログラムとも，第6次マレーシア計画でそれぞれ5000万リングの予算が割り当てられた。資格を充たしている企業については年利4%で，最高10年間のローンが与えられる。管理は，MIDF によって行われる。近代化ローンは，近代的な技術を利用することによって中小企業の近代化・自動化を促進することを目的としている。家具・食品ローンは，家具・食品産業分野のプミプトラ企業者へのソフト・ローンの提供を目的としている。管理はバンク・ペマングナン・マレーシアが行う。

- ・中小企業設計センターの設置構想

製品開発，製品の品質，生産効率，コスト効率，国際的な競争力をもつ設計における設計の役割の理解と促進を目的としている。

5) 人的資源開発計画⁶⁹⁾。

これは，企業家，経営管理者，そして工場の現場および補助労働者の3つのレベルの技能あるいは能力を向上することを目的としている。企業家および高度の熟練労働者，職人，設計者にとりわけ注意が払われている。産業技能を取得することによって，生産における品質，少量生産，納期の遅れといった地場

中小企業の弱点を減少することを意図している。

このプログラムは、生産性本部や MEDEC, MARA, SIIM, MARDI, PRIM, PORIM, CAST などの人的資源支援機関, FMM などの業界団体によって実施されている。さらには日本の AOTS, JICA, JPA, CBI, UNDP などと片務・双務協定が結ばれている。とくに興味深いのが、「企業家創出と企業創設」プログラムで、これはテクノネット・アジア, GTZ ドイツと SIRIM, 生産性本部, MARA によって組織化され資金が拠出されている 5 日間のワークショップである。これが、広範囲に拡大されることが期待されている。商工省も定期的に、中小企業の抱える特定の問題に関する「経営診断」やセミナーの形で限られた形ではあるが、訓練を行っている。ワークショップやセミナーを開催する費用は高価なので、各機関の協調、民間企業の資金援助が望まれている。

6) 資金援助計画⁹⁸⁾。

このプログラムは、伝統的な担保や保証ではなく、事業計画の可能性、市場性、近代技術の使用、優れた経営管理の実践といったことを考慮して、中小企業が金融機関により接近し易くすることを目的としている。商工省はまた CGC 計画を見直すことを要求し、多くの中小企業が接近・利用しやすくなった。

7) インフラストラクチャー支援 (インダストリアル・パーク)

中小企業の直面しているインフラストラクチャーに関する問題は非常に多い。この問題を解決するための中心的な政策として、中小企業インダストリアル・パーク構想が登場してきた。これによって、中小企業は資本・資産の負担の大きい先行投資を減少することができる。中小企業が 1ヶ所に位置するので、ある事業計画に関連した法的要件や認可が著しく減少すると思われる。これによって、現在 2 年から 3 年かかっている事業の開始期間が 1 年未満に短縮される。中小企業インダストリアル・パーク構想は、クアラルンプールのバ

ツール・ケープ地区カンブ・バツ中小企業インダストリアル・コンプレックスでのパイロット・プロジェクトを実施した1992年に導入された。インダストリアル・パーク構想では、55エーカー単位の土地がディベロッパーである MIEL に適切な価格で期限付でリースされる。

政府は予算の一部（500万リング）をインフラストラクチャーをカバーするために支出するが、MIEL が当該プロジェクトに必要な残りの費用、例えば建物、工場、ショップ・ハウス、管理棟、9階建の中級アパートの費用を負担する。カンブ・バツの場合207工場ユニットが、市価よりも15%低い販売価格あるいは賃貸料で提供されることになっている。

このプログラムの責任者は商工省であるが、同プログラムは州政府とも密接な関係をもって進められており、現在ではマラッカ州、ペナン州、パハン州、ケダ州が土地の提供を行い、このプロジェクトを促進することを主張している。

2000年までには、少なくとも各州に1ヶ所のインダストリアル・パークが設置される計画であり、第6次マレーシ計画では5500万リングの予算が割り当てられている。

8) ビジネス情報支援システム⁸⁾。

商工省の中小企業部のマレーシア産業技術情報センターは、中小企業が各種中小企業関連開発プログラムや計画に関してまとめて情報を得ることのできる場所である。同センターは、以下のようなサービスを提供する。

- ・中小企業関連の政府の政策、戦略、開発援助・計画に関する情報の伝播
- ・中小企業に必要な現行の進歩的な技術に関する情報の収集と伝播
- ・情報センターその他の関連機関の提供する各種市場開発計画に参加するベンダーに関する資料の伝播
- ・市場・技術に関する情報の国内・国外の関係機関とのネットワークづくり
- ・特別な主題、問題、そして開発計画に関する企業家のための経営診断の組

織化

- ・大企業ならびに潜在的なベンダー企業を登録しておく下請契約交換プログラムの運営
- ・中小企業を援助できる経営・産業コンサルタントの登録

9) プミプトラ企業家育成計画

これは、上記一連のプログラムによって促進されるが、とくに特別なベンダー育成プログラムによって、プミプトラ企業家が産業下請市場において強固な足場を確保することができるというものである。⁹⁸。

5. ベンダー育成プログラム

(1) プログラムの内容と背景

以上の中小企業育成戦略のなかで、地場の中小企業の発展を通じて裾野産業を育成しようとする最大のものが、ベンダー育成プログラム (Vendor Development Program) である (他にも、例えば産業契約製造業者登録制度サービスを通じて、MIDA が多国籍企業と地場の企業あるいは人物との間で合弁事業を発展させたり、マレーシア内のプミプトラと非プミプトラとの間の合弁事業を促進するための手段などがある)。このプログラムによって、マレーシアの地場企業が大企業および多国籍企業の使用する産業中間財および機械・設備類の供給・製造業者となることと、経済の高度化をはかるために中小企業、大企業・多国籍企業、金融機関との間の統合ならびに結合をはかることを目的としている⁹⁹。中小企業側では、顧客が確保でき、長期的な取引が約束されるために、公害対策設備などへの投資も行うことができ、製品の品質を維持し、適時の配送を確保できると評価している。

このプログラムの源流は1988年のプロトン部品計画 (PROTON Component Scheme) にさかのぼる。このプログラムは、国民車であるプロトン車の部品

市場に選別された中小企業が接近できるようにするものであった。

プロトン社が1985年に生産を始めたときには、国民車のためにわずか17のベンダーが228部品を供給していたにすぎなかったが、1993年8月現在で国内ベンダーの数は112社になり、1200部品を供給するまでになっている。1992年には、プロトンへ納入しているベンダー90社が集まって、プロトン・ベンダーズ・アソシエーション（Proton Vendors Association=PVA）を結成するまでになっている。同アソシエーションは会員企業の意識の向上をはかってセミナーを開催したり、シンガポールや日本への研修旅行を行ったり、優れた品質の部品を生産した企業を表彰したりしている。その結果、単に中小企業が成長したのみならず、強力で信頼性の高い裾野産業群が成立し、結果としてローカル・コンテンツを高める結果となったといわれている⁴⁰。

112社のうちブミプトラ系の67社、ノンブミ系が45社と、数ではブミプトラ系が多い。しかし、発注額ではノンブミ系の方が58%と多い。この理由は、技術と制度を有する高級品はノンブミ系、低級品はブミプトラ系に発注されているためである。ノンブミ系に優れた企業が多数あるにもかかわらず、ブミプトラ系の企業の育成に力をいれているのが特徴である。また、プロトン社では従来社内生産していた部品をブミプトラ系の別会社に発注して外注化する方向を模索している⁴¹。

1992年には、マレーシアを代表する大企業のひとつであり、通信分野で急成長を遂げたサプラ社（SAPURA）およびシャープ社をアンカー企業として、電気・電子部品計画が導入された⁴²。この計画のもとでは、アンカー企業はベンダーの質を高めるために適切な機械・設備を提供するのみならず、技術上、経営上、助言サービスを提供する。また、この計画のもとでは、対象となる中小企業は適当な事業経験を持っていること、資本金が2万リンギ以上であり、そのうちブミプトラ資本が70%を占めていること、そしてブミプトラ労働者が総雇用者の55%以上を占めることを条件としている。

すでに、シャープでは103社のベンダーに下請契約を行っており、この内の60%が中小企業で、19社がこのベンダー育成プログラムのもとにある。こうした成果を、マレーシア政府は次のように大きく評価し、中小企業の育成に自信を持ち始めている。「上記の経験からみて、大企業ならびに政府によって機会と指導が与えられるならば、マレーシア中小企業は信頼に足りうる質の高いベンダーへと発展することができる。」

第6次マレーシア・プラン（1991-1995年）の残りの時期に40、第7次マレーシア・プラン（1996-2000年）においてさらに50の大企業・多国籍企業がアンカー企業として参加することが期待されている。2000年までには、合計90のベンダー・スキームが計画されている。この期間にこのプログラムのもとで、年平均10、合計80の新規計画を行い、その下請契約額は8億リングになり、これを800社の企業に配分するとしている。

このベンダー育成プログラムを機械工学、金型、プラスチック、ゴム、木工製品産業に拡大するにあたって次第に民間企業の役割が大きくなることが期待されている。そのため、1993年4月「三者協定」制度が導入された。この協定には、商工省、アンカー企業、そして金融機関の三者が協定をむすぶ。アンカー企業はベンダーのために市場を確保し、金融機関は確立した市場を基礎としてベンダーに必要ローンを低金利で与えるというものである。商工省は協定を調整する役割を持つ。1993年6月にソニー電子（Sony Electronics）、松下電器産業（Matsushita Industrial）、松下電子（Matsushita Electronics）、JVC電子（JVC Electronics）、JVC ビデオ（JVC Video）、日立電子製品（Hitachi Electronic Products）の日本企業6社とアンカー企業契約を、地場のマラヤン・バンキング（Malayan Banking Bhd.）、開発・商業銀行（Development & Commercial Bank Bhd.）、商業銀行（Bank of Commerce Bhd.）を金融機関として、商工省は三者協定を結んだ。1994年1月には、9社の日本企業がアンカー企業としてこのプログラムに参加した⁴³。

ベンダー育成プログラムに対して、その中心になっている日系企業および地元ベンダー双方にとって好ましいという評価が得られているようである。まず、日系企業側についてみると、積極的な対応をしているといえる。マレーシア日本人商工会議所の昨年の調査によれば、回答企業のうち63社、つまり53%が同プログラムに参加する準備があると答えている。また、回答企業の49%が「コスト戦略」の観点から同プログラムへの参加を考えている。マレーシアへの貢献と答えた企業の割合より高くなっており、日系企業は日本からの中間財・生産財を輸入し続けることがコスト面からみてかなり負担になっており、経営上の要請から参加を考えているのがわかる⁴⁴。

地場企業の方も、かなりこのベンダー育成プログラムを評価しているようである。マレーシア日本人商工会議所 (JUCTIM) は日系企業と取引を行っている中小ベンダー企業にもアンケート調査を行っている。地場企業の回答はきわめて肯定的なものである。回答企業49社のうち45社、つまり91%が日系企業との取引は、製品の品質を改善できて有益であったと答え、35社、つまり71%が販売を増加する事ができたと述べている。また、半数以上の企業がより付加価値の高い製品を製造する事ができるようになり、自らの企業が世界中で通用できる製品を製造できる企業に成ったと指摘している。さらに驚くべきことは、18の電機・電子製品のベンダー企業は売上を50%以上増加することができ、その内の5社はなんと売上を4倍以上伸ばすことができたのである。

地場のマレーシア企業は、日本企業は、コスト、品質基準、納入時期等についてきわめて厳しい要求をするとしていたが、日本企業との取引によって、地場企業にこうした面で良い影響がでるようになっていく⁴⁵。

さらに、財務省も電気・電子および通信分野のためにテナガ・ナショナル社 (Tnaga Nasional Bhd.)、とテレコム・マレーシア社 (Telekom Malaysia Bhd.) をアンカー企業として、ペルバダナン・ウサハワン・ナショナル社 (Perbadanan Usahawan Nasional Bhd.) を金融機関として、独自のベンダー育成プログラム

を導入した。

現在20の大企業・多国籍企業がアンカー企業として参加し、6つの金融機関がこのプログラムに参加している（2者協定を含めると23社）。それらの企業の大半は、自動車、電気・電子、そして木材関連に存在している。1994年3月現在で、ベンダー育成プログラムのもとでアンカー企業は合計40社のベンダーを育成している（1992年には24社であった）。ベンダーは、プラスチック射出成型、金属鍛造・加工、通信機器、サブ加工、ワイヤー・ハーネス、自動車部品、電気メッキ、家具部品など広範な分野にわたっている。売上総額は1億9000万リングギとなっている。各ベンダーの年間売上高は30万リングギから1000万リングギにわたる。1994年には、売上高が10%から20%増加することが期待されている。

ベンダー育成プログラムを成功に導くために、ベンダーは指定前に当該アンカー企業による工場監査を受けなければならない。アンカー企業は技術チームを送り、潜在的なベンダー企業の技術、財務、そして経営の各側面について評価を行うものである。もちろん、こうした評価をクリアするためには、SIRIMなどからの技術・経営の助言を受けることが必要になる。

金融や商業銀行のベンダー育成プログラムへの参加も重要である。というのは、大半のベンダーは既存の工場や機械を高度化・近代化するためには金融上の援助を受ける必要があるからである。

地場の中小企業のダイナミックな発展のためには、ベンダー育成プログラムを機械工学、金型など他の産業部門、造船・航空宇宙などのハイテク産業分野に拡大する必要がある。第6次マレーシア・プランのもとに、このプログラムを開発するために3500万リングギの予算が計上されている⁶⁹。

その後、ベンダー育成プログラムが修正され、「3者協定下請育成計画（Tripartiter Vender Deveoment Program）」が提示された。この新プログラムでは、マレーシア通産省（MITI）中小企業にマーケットを提供する大企業（アンカー企業と称される）、有効な金融パッケージを提供する金融機関の3者と

当事者とする協定を結び積極的に下請企業を選定・支援していくことで、中小企業と大企業・多国籍企業間の連携強化をはかろうとするものである。

優先分野として、従来の電気・電子、自動車に加えて、機械、鋳鍛造、プラスチック、ゴム、木材製品も対象に含められたが、金融面では、プロトン、シャープ、サプラのプロジェクトに与えられたような特別資金援助（グラント）はなくなる。なお、MITI から特定の大企業を同計画のアンカー企業に認定することもあるとしている。

以下、ベンダー育成プログラムの実態をいくつかの事例を通してみることにしよう。

(2) ベンダー育成プログラムの事例研究

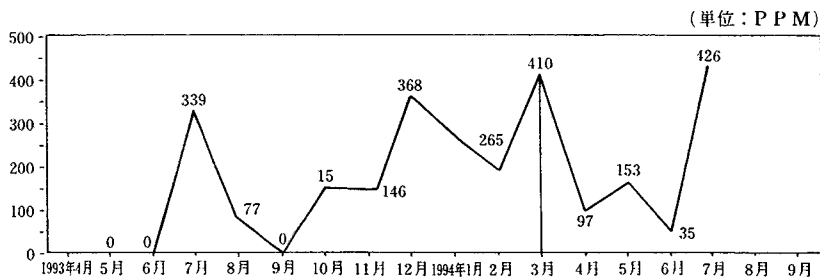
1) JVC エレクトロニクス・マレーシア社⁴⁷⁾。

JVC は、ベンダー育成プログラムにもとづいて、現地サプライヤー（二流メーカーとくにプミプトラ系サプライヤー）丸抱えによる技術援助、指導育成などにより部品コストを捻出することを大きな目的として出発した。

1993年5月に板金プレスの企業1社についてまず同プログラムをスタートしている。この企業はエントリーポイント社（Entrypoint Sdn. Bhd.）で、資本金10万リング、従業員15名の小規模の企業である。1993年5月のスタート時点から、1994年9月までは簡単なプレス加工部品のみについて指導を行っている。1994年10月からは、一歩進んで2次加工（印刷）部品をスタートさせる予定である。JVC ではスタート時点で、3年間の推進計画を立案し定期的に毎月実績を確認し対策を協議している。

1994年10月からは、2番目の企業イノバテック・インダストリーズ社（Inovatech Industries Sdn. Bhd.）とのプログラムがスタートする予定になっている。この企業はプラスチック成型の分野の資本金10万リング、従業員20名の中小企業である。すでに、工場審査および推進計画は立案完了している。

第2図 エントリー・ポイント社の品質状況



出所：JVC Electronics Malaysia Sdn Bhd. 内部資料

JVCとしては、ベンダー育成プログラムによって合計5社を目標に、他業種（サブ組立、塩ビプレート、ワイヤー・ハーネスなど）のサプライヤーを選定中である。

JVCのエントリーポイント社からの購入状況が、第4表に示されている。同表によれば、1993年度の購入計画が18万リングであったが、実績は23万9000リングであり、実績が計画をかなり上回っている。今年度の目標は72万リングであり、現在の月60万、70万リングのペースで行けば、目標は十分達成できると見込まれている。

この納入量の増加はきわめて著しいが、その品質についてはどうか。第2図に品質に関する報告がまとめられている。この図によれば、エントリーポイント社の品質についてはかなり変動があり、改善の余地が大きいと考えられる。しかし、このような問題をかかえているにもかかわらず、さらに、3年目には200万リングの計画が立てられており、今年度の約2.8倍の計画が立案されている。

2) ソニー・エレクトロニクス (SEM) の事例⁴⁹⁾

SEMのベンダーは、1994年7月現在でマレーシアに172社、シンガポールに

第 6 表 SEM のベンダー分布状況

(1994年 7 月)

国名・内訳	数	%
タイ	6	
インドネシア	4	
香港	5	
台湾	5	
韓国	2	
日本	5	
小 計	27	9.1
マレーシア		
プラスチック	19	
包装	17	
機械	41	
電気	74	
混合	4	
非直接素材	17	
小 計	172	58.1
シンガポール		
プラスチック	4	
機械	14	
電気	73	
混合	1	
非直接素材	5	
小 計	97	32.8
合 計	296	100

出所：SEM 内部資料。

97社、日本に5社、タイに6社、インドネシアに4社、香港に5社、台湾に5社、そして韓国に2社と調達は現地化がかなり進んでいる（第6表参照）。

このようなベンダー群を有する SEM のベンダー育成プログラムは、1993年 MITI より JACTIM を通して参画の依頼があり、MITI、マラヤン・バンキング、SEM の3者協定にもとづいて発足した。

第7表 SEM の調達目標と調達要件

期 間	調達目標(リンギ)	要 件
6 カ月未満	30,000-50,000	a) 供給・生産ラインでの品質による欠陥品の削減 b) 下納期の遅れあるいは部分納入の廃除
6 カ月—1 年	50,000-100,000	a) 主要部品の品質の安定：供給・生産ラインでの欠陥品の削減 b) 単純な 2 次加工部品について納入問題の除去 c) コスト削減や VA プログラムにおける協力
1 年—2 年	100,000-150,000	a) ZDベンダーとしての地位の確立 b) 工具・技術資源の改善による内部での工具修理・改善の実施 c) 大型あるいはより精密な部品の生産能力 d) スプレイ、シルクスクリーニング、熱間スタンプ工程を含む 2 次加工能力の向上 e) JIT 支援のため SEM 周辺への立地の変更 f) コスト削減および VA のための積極的な活動
2 年—3 年	150,000-300,000	a) 最高品質のベンダーの仲間入り b) シルクスクリーニング、テンポ印刷、スプレイ、その他サブアセンブリー工程など全面的な 2 次工程の実施 c) JIT 納入にもとづく SEM への供給 d) 日常業務におけるソニーの自動品質管理承認システム(AQCA)の実施、あるいは AQCA や ISO 9000 基準の達成
3 年以上		品質、コスト、納期、サービスにおいて他の通常のベンダーに匹敵する能力をみにつけること

出所：Sony Electronics (M) Sdn Bhd. 内部資料より作成。

ベンダーの選定方法は、自選他薦を問わず SEM へ候補ベンダーがまず接触してくる。それを社内委員会が書類審査、現地監査を経て適否を決定する。採用の場合には、MITI の最終承認を得た後、対象ベンダーとなる。選択基準で最も重要なのは、経営者の姿勢、マネジメント能力、そして設備の信頼性であ

る。数百ある部品の中で、ひとつでも揃わなければ生産できないのが組立産業の宿命といわれる。その意味では、ベンダーの選定が組立メーカーの経営を左右するといっても過言ではない。SEM は、こうした手続きで16社について検討したが、結局 2 社が採用されたに過ぎない。委員会は現地スタッフから構成されているので、14社は現地スタッフからみても不適格であったといえる。

このように、現地ですぐれたベンダーを探すのは大変困難な状況であり、ベンダー数をどのようにして増やすのが、悩みの種となっている。しかし、今後は MITI よりベンダー数の増加を余儀なくされる可能性が存在する。その時は、いかに製造技術、管理技術を育成していくのが成功の鍵となることは間違いない。SEM としては、この目標点を超すことを競争における重要課題として部品現地化率の向上、部品調達期間の短縮という観点から中期的に取り組むことにしている（第 7 表参照）。

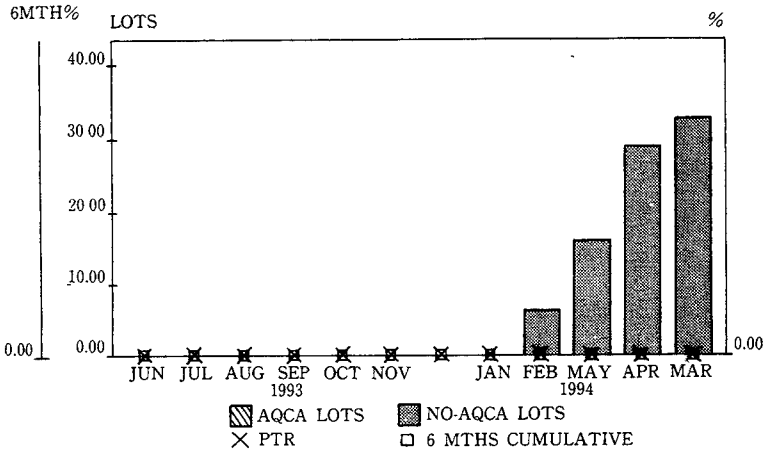
SEM のベンダー 2 社は、シプロ・プラスチック・インダストリーズ (Sipro Plastic Industries Sdn. Bhd.) とプラスティサーブ社 (Plastiserve (M) Sdn. Bhd.) である。シプロ社は資本金43万リング、従業員48名で、ハンドセット、ボタン、キー・パッド、LCD 部品、LCD ホルダー、スライダー・ノブなどの通信部品、ヘッド・キャップ、プーリー、ジョイント・コネクター、ドラム、ガイドなどの自動車部品、そしてチャック・プレート、チャック・ホルダー、ノブなどの音響部品の製造企業である。

シプロ・プラスチック社の強みは、まず第 1 に親企業のシプロ・インダストリーズ (Sipro Industries Sdn. Bhd.) が、業界で地歩を築いた企業であり、政府機関である PUNB から資金援助を受けていることである。この企業に対して SEM のできる貢献は、毎月の教育・訓練プログラムと実地の技術支援である。

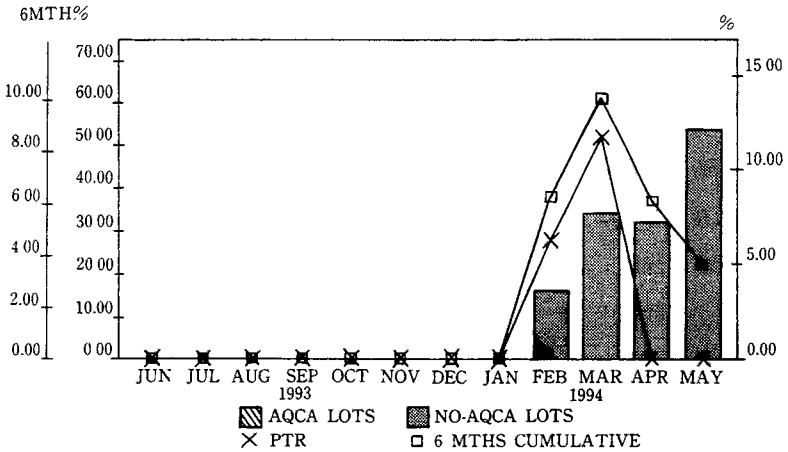
プラスティサーブ社は、資本金17万リング、従業員23名で、家庭電器用プラスチック部品、ノブ・トーン、ノブ・ボリュームなどの音響部品を製造している。この企業の強みも PUNB によって資金援助を受けていることであり、弱

第3図 SEM ベンダーの品質改善状況

A. シプロロ社



B. プラスティサーブ社



出所：SEM 社内資料

点はシプロ社と同じように毎月の教育訓練と実地技術支援を与えなければならないことである。

SEMの両下請企業の品質は改善されつつあるようである。第3図にみられるように、シプロ社は1994年2月から5月まで不良品がゼロとなっている。そのため、SEMは2次加工のいらぬ金型部品をシプロ社に供給し、同社からの購入を増やす体制に入りつつある。もっとも、シプロ社の技術的能力や資源は依然としてきわめて限られたものではあるが。

一方、プラスティサーブ社も不良品ゼロを達成するなど著しい進歩を見せている。1994年4月および5月にそれぞれ6.25%、11.75%という高い不良率を出した後またゼロにもどっている。そのため、プラスチック金型や部品を同社に提供する前に、6月および7月の2カ月部品の品質を維持できるように業績を注意深く監視している。1994年5月14日の工場訪問では、技術的資源や生産管理においては深刻なといえるほど状況は不十分なものであった。

SEMでは、両者がひとたびSEMの品質・納期を充たすようになれば、それぞれに対して第7表のような額の調達を保証し、そのための要件を段階的に明示してベンダーの育成を図ろうとしている。

6. おわりに——まとめと提言

(1) 裾野産業育成の成果

裾野産業の育成は、マレーシアの継続的な経済発展と産業構造の高度化にきわめて緊急の課題である。この裾野産業の育成によって期待される成果は、現在マレーシア経済のかかえている中間財の輸入による国際収支の問題、技術移転、国際競争力などの問題を解決し、(1)国内での付加価値生産の増大により、輸入が削減され国際収支基盤が強化される、(2)産業間のリンケージが形成され、技術移転が進められることによって産業基盤が強化され、輸出産業と国内産業が分離した「飛び地」型経済構造が解消される、そして(3)地場企業のビジネス

機会が増大することから企業家の創出、企業家精神が醸成されるなどである。

しかし、こうした成果が継続的に得られるためには、国際競争力を維持しなければならない。とくに現在では、直接競争関係にあるアセアン諸国のみならず、中国、さらにはベトナムやインドなどの追上げが予想される。国際競争を維持するためには、常に環境変化に対応するための革新が必要となる。常にコスト削減、品質の改善、新製品・新製法の導入・開発が必要となってくる。したがって、技術開発能力など自己革新能力が育成されないと中・長期的には輸入依存から脱却できないし、マレーシア国内の地場企業に基づいた経済活力は生じない。

すでにマレーシアは、労働力不足とそれに伴う賃金高騰という問題をかかえており、労働集約財の輸出で比較優位を失うことはまちがいないと考えられる。しかも、特定の産業分野に集中しており、いまだ産業基盤は弱い⁴⁹。このような問題を解決するためには、地場企業の育成がきわめて重要である。同時に、日本の政府と企業マレーシア政府の役割も重要であるので、それらの役割についてもみることにしよう。

(2) 日本の役割

競争力のある地場企業の育成について、日本の協力が求められている。まず、直接かつ効果の大きな援助は、日本の企業の役割であろう。現在日本の中小企業の多くは円高や労働力不足や長期の不況のために競争力が弱まり、国内生産活動を維持するのが困難になっており、海外に生産拠点をシフトせざるをえない状況になっている。部品の調達、製品開発、工程改善、研究開発などの現地化を実現し、途上国工業化の基盤形成に貢献することが期待される。これは、とくに日系中小企業と地場の中小企業との合弁事業の展開が重要になってくる⁵⁰。

一方、日系の大企業・多国籍企業はマレーシアへ進出した日系裾野産業との

取引のみならず、ベンダー育成プログラムにみられるような地場中小企業の下請化などにより、地場中小企業を基礎とした裾野産業育成への協力が必要になってくる。同時に、日系大企業は今までのマレーシアでの経験など海外経営に関する知識を利用して、日系中小企業と地場企業との仲介役を果たすことも期待される。また、ペナンですでに始められたモトローラ、ナショナル・セミコンダクター、ソニー、日立など多国籍企業が協力して現地の技術者の訓練などを行うことが期待される。

一方、日本政府としては、日系の大企業・中小企業が現地裾野産業の発展に貢献できるような財政的、情動的な援助を行うことが必要になる。すでに JICA の現地人の研修プログラムや日系中小企業長の中小企業海外進出援助プログラム、アセアン開発基金などいろいろなプログラムが実施されて、成果を上げつつあることはまちがいない。日系中小企業の海外進出を援助し、同時に地場中小企業の育成をはかるためのいっそう努力が必要である。

近年、経済活動は 1 国内では完結せず、地域内の関係が強まっている。そのため、日本の政府としては APEC の中小企業政策担当者会議などを通じて、裾野産業育成に関する域内協力、投資・技術移転、人材育成などのワーキング・グループを通じての貢献が期待される。

(3) マレーシア政府の役割

マレーシア政府としては、裾野産業育成上次の 4 点において大きな役割を果たすことが期待される。第 1 は、中小企業同士の合併であれ、大企業・多国籍企業による地場中小企業の下請化であれ、裾野産業を育成するための環境を整えなければならない。そのためには、外国直接投資を促進するようなオープンな外資政策の導入が必要である。また、日本など先進国からの技術移転を促進するための措置が必要になる。

第 2 は、製造業の国際競争力の強化のために産業基盤を整備しなければなら

ない。まず、中小企業に関する定義の確立、データ類の整備、さらには中小企業担当政府機関の統廃合などが必要になる。さらに、技術者や中間管理者などの育成・教育・訓練が重要であり、地場企業を対象とした技術力の向上、試験検査、規格標準化、設備近代化の促進が必要である。人材教育が最も望まれるので、研修制度への資金の補助が必要である。

第3には、経済活動の地域化、国際化による自由な経済活動の推進が必要になり、経済発展の段階に応じた規制の緩和が望まれる。例えば、貿易制度、出資比率、業種規制、投資規制、国産化率などの緩和などがあげられる。多くの組立製品にとって、1国内市場では経済効果は低い。そのため地域内の自由な取引の推進が必要となる。

第4としては、短期的な目標ではなく長期的かつ一貫した政策の実施が望まれており、官民共同の経済協力を展開することが必要である。

注(1) 各国における経済の活性化・発展における中小企業の役割の見直しについては、次のものを参照。中小企業総合研究機構「APEC 諸国・地域中小企業に関する実態調査」、1993年。

- (2) 向山英彦「アセアンにおけるサポーティング産業の育成——タイを事例に——」『環太平洋ビジネス情報』'93 Vol. 14, 2ページ。
- (3) 中小企業的な裾野産業についての議論は、次のものがすぐれている。竹内順子「中小企業のアセアン投資と現地サポーティング産業への急降下」『環太平洋ビジネス情報』'93 Vol. 3, 14ページ。
- (4) こうした日本的な取引関係のメリットおよびデメリットについては、以下のものに簡潔にまとめられているので参照。高田, 35-37, 40ページ。
- (5) 日本貿易振興会『マレーシアの中小企業政策および中小企業の実態』日本貿易振興会, 1993年5月がマレーシアの中小企業の現状を簡潔にまとめている。
- (6) 竹内順子「中小企業のアセアン投資」, 16-17ページ。
- (7) 多くのアジア諸国の政府ならびに内外の研究者がこの点に言及している。例えば、次のものを参照。足立文彦「日本の中小企業とアジア」, 日本中小企業学会『新しいアジア経済圏と中小企業』同文館, 1994年, 6ページ。
- (8) Ministry of International Trade and Industry Malaysia, *Malaysia International Trade and Industry Report, 1994*, p. 187.
- (9) 糸賀滋編『動き出す ASEAN 経済圏——2008年——』アジア経済研究所, 1994年, 83-85ページ。
- (10) マレーシア独立以後の政策の変化や経済構造の変化については、以下のものを参照。横山久「マレーシアの経済——政策と構造変化——」アジア経済研究所, 1990, とくに第3章が構造全

- 般、第 5 章が輸出構造の構造の変化を扱っている。
- (11) マレーシアの外資政策については、以下のものを参照。山崎恭平・小林伸夫・島津貞夫・石川幸一『ASEAN 工業化の新たな次元』日本貿易振興会、1993年47-49ページ。
 - (12) 経済企画庁編『世界経済白書——平成 5 年版——』大蔵省印刷局、1993年、303-304ページ。
 - (13) 山崎恭平他『ASEAN 工業化』、118ページ。
 - (14) ここでは、モハメド・アリフ/横山久編『マレーシア経済における外国直接投資』アジア経済研究所、1993年、102-104ページによる。
 - (15) 裾野産業の分業・連関については、以下を参照。大畑弥七・浦田秀次郎『アセアンの経済・日本の役割』有斐閣、1992年、第 2 章第 3 節、およびアリフ/横山『マレーシア経済』、107、102-105ページ。
 - (16) 高田亮爾、『アジアにおける日系企業と企業間分業関係』、中小企業学会『新しいアジア経済圏』、33-34ページ。
 - (17) 同上。中小企業総合研究機構『APEC 諸国・地域中小企業に関する実態調査報告書』1993年の青木健担当の第 6 章マレーシア参照。
 - (18) N社社長とのインタビュー、1993年 9 月 8 日。これは、現在筆者が多国籍企業研究グループの一員として、日本型生産システムのアセアンへの移転について調査したものの一部である。調査の成果は、近くオクスフォード大学出版部から出版される予定である。
 - (19) 高田『アジアにおける日系進出企業』、33ページ。
 - (20) M社テレビ子会社社長とのインタビュー、1993年 9 月 2 日。
 - (21) T社社長とのインタビュー、1993年 8 月 31 日。
 - (22) アセアン地域内の取引の増加、各国の分業体制への組み込まれ方については、青木健『輸出志向工業化戦略——マレーシアにみるその光と陰——』ジェトロ、1993年、第 6 章参照。
 - (23) マレーシアの中小企業政策については、Ministry of International Trade and Industry Malaysia, *Ministry of International Trade and Industry Malaysia Report, 1993*, 第 9 章に詳しい。
 - (24) 同上、196-197ページ。
 - (25) 山崎他『ASEAN工業化』、138-139ページ。
 - (26) 日本における下請制度については、中小企業調査協会「下請分業構造の国際比較研究調査」、1992年による。
 - (27) MITI Malaysia Report, 1993, pp. 188-190.
 - (28) *Asian Wallstreet Journal*, October 5, 1993.
 - (29) マレーシアの各種経済政策においてはマレー人優先政策が大きな役割を果たしている。この問題については、以下のものがすぐれているので参照。堀井健三・萩原宜之『現代マレーシアの社会・経済変容——プミブトラ政策の18年——』アジア経済研究所、1988年。
 - (30) *MITI Malaysia Report*, 1993, pp. 197-198.
 - (31) *Ibid.*, pp. 188-189.
 - (32) *Ibid.*, pp. 190-192.
 - (33) *Ibid.*, p. 194.
 - (34) *Ibid.*, pp. 192-194.
 - (35) *Ibid.*, p. 195.
 - (36) *Ibid.*, p. 194.
 - (37) *Ibid.*, pp 195-196.

- 38) *Ibid.*, p. 190
- 39) *MITI Malaysia Report*, 1994, pp. 258-260.
- 40) *New Strait Times*, August 31, 1993.
- 41) 小林英夫「東アジア経済圏の内実化と中小企業——自動車産業の東アジアへの展開を中心に——」日本中小企業学会編『新しいアジア圏』, 21-22ページ。
- 42) サブラ社については、原不二夫「マレーシアにおける企業グループの形成と再編」アジア経済研究所, 1994年, 第1章参照。
- 43) *New Strait Times*, August 31, 1993.
- 44) Tonan Nagamatsu, "Report of JACTIM Trade and Investment Committee: Activities of Japanese Enterprises in Malaysia and Issues that Surround Them," 1994, p. 7
- 45) *Ibid.*, p. 8.
- 46) *MITI Malaysia Report*, 1993.
- 47) JVC 内部資料。
- 48) SEM 内部資料。
- 49) 糸賀「動き出すASEAN経済圏」, 99, 112ページ。
- 50) 足立「日本の中小企業とアジア」, 12-13ページ。

〈付記〉 本稿は、1993年度早稲田商学研究基金の助成による研究成果の一部である。なお、第2表、第3表、第4表、第5表はもともと長銀国際調査部の山口陽子氏が作成されたものである。これらの表の本稿への転載を快く許可していただいた同氏に衷心より謝意を表したい。