

在マレーシア日系企業による中小企業育成

穴 沢 眞

序

1985年以降の急速な円高により我国企業の海外直接投資は増大し、マレーシアにおいても電機産業を中心に日系企業の進出が相次いだ。同国に進出した日系企業は円高のもと現地調達を拡大し、現地企業との取引も増大した。これはマレーシア政府の希望と合致するものであったが、同国における日系企業のプレゼンスが高まるなか、中小企業育成策の一環として下請け企業(Vendor : ベンダー)を育成すべき大企業(Anchor Company : アンカー企業)に日系企業6社が1993年7月に指定された。次いで1994年に入り、新たに日系企業を含む21社がアンカー企業に指定され、これら企業と現地中小企業とのさらなる連関の強化が企図されている。本稿では同国の中小企業育成策とこれに協力する日系企業の実態を現地調査をもとに考察する。

以下、第1節ではマレーシアの中小企業の実態と中小企業育成策を、そして、第2節では中小企業政策のうちベンダー育成プログラム(Vendor Development Programme : VDP)を取り上げる。第3節では日系アンカー企業によるベンダー育成の実態を考察し、最後に我国企業の国際経営の視点からVDPの位置づけを探ることとする。

日系企業の間企業市民としてホスト国の政策に協力するという姿勢が現れはじめたことも重要であるが、本稿ではそれに留まらず、マレーシア政府が外資系企業を活用したVDPを進める要因や日系企業が現地企業の育成にまで

踏み込んでゆく要因までも捕らえることに努める。

第1節 マレーシアの中小企業と中小企業政策¹⁾

マレーシアにおいても中小企業の重要性は独立後の早い時点から認識されており、これまで種々の政府機関が中小企業の育成に関与してきた。1992年に中小企業関連の諸施策を実施する機関の見直しと、中心となる5省庁とその主要な役割が明確化されるまで実に13の省庁と30の機関が何らかの形で中小企業育成行政に携わっていた。そして、各機関が政策の実施目的に応じて独自の中小企業の定義を設定していたため、統一された定義すら存在しなかったのである。ただし、一般的には工業調整法のもとライセンスの取得を必要とする最低限の基準（現在は資本金：250万リング未満²⁾、従業員数：75人未満）がほぼ中小企業の定義と同義とみなされてきた。しかし、この基準も時として変更されたため依然として曖昧さは残ったのである。その結果、中小企業の実態を把握し、これらの育成策をより強化するにあたり、明確な定義の必要性が認識されることとなり、現在では資本金250万リング未満であることが中小企業の統一的定義とされ、とりわけ資本金50万リング未満の企業を小企業と定義している。マレーシアの中・長期工業化マスタープランでは資本金ではなく従業員数による中小企業の定義付けが提案されていたが³⁾、これが採用されることは

1) これまでのマレーシアの中小企業政策の歴史的展開については Chee Peng Lim, *Small Industry in Malaysia*, Berita Publishing, Kuala Lumpur, 1986. ch. 4 を参照のこと。その他マレーシアの中小企業政策については Ismail Muhd Salleh and Latifah Rahim eds., *Enhancing Intra - Industry Linkages The Role of Small and Medium Scale Industries*, Institute of Strategic and International Studies, Kuala Lumpur, 1992. 及び Fong Chan Onn, "Industrialization in Malaysia : Role of Small and Medium Scale Industries," in Ambrin Buang ed., *The Malaysia Economy in Transition*, National Institute of Public Administration, Kuala Lumpur, 1990. などを参考とした。

2) リングはマレーシアの通貨単位。1992年平均で1リングは約47.8円、1993年8月時点では41.0円であった。

なく、さらに、これまで一般に用いられた従業員数が資本金と併記されることも見送られたのである。

マレーシアでは1957年の独立以降急速に工業化が進展したが、中小企業の重要性の認識とは裏腹に製造業部門では相対的に規模の大きな外資系企業と公企業が工業化を牽引する面が強く、これらの製造業に占める比重は大きい⁴⁾。これは同国が外資に対して、ある程度の出資比率規制などはおこなうが、比較的寛容であったことや同国の社会、経済政策の要諦となるブミプトラ政策⁵⁾の下マレー系住民（ブミプトラ）の製造業部門への進出の受け皿として中央政府や州政府により公企業が多数設立されたことなどによる。さらに政府の税制上の優遇措置も1980年代半までは投資額、従業員数などが基準となるなど各種インセンティブも大企業に有利であったことは否めない⁶⁾。また、マレーシア現地企業内では中国系企業の比重が依然として大きいことも同国の製造業部門の特徴といえよう。このような状況下での中小企業の実態を記した限られた情報としては通産省が公表した1988年の調査がある。これによれば製造業部門には28,335の企業が存在し、このうち92.6%が中小企業であった。そして、これら中小企業は製造業部門での総雇用の40.2%を占め、総付加価値の19.6%を占めていた。企業数に比して雇用と付加価値における中小企業の相対的比重の低さを読みとることができる。また、中小企業における労働生産性と労働者一人あたりの資本装備額は大企業のそれを大きく下回っており、中小企業においてはそれぞれの数値は11,900リングと12,300リングであったが、

3) UNIDO, *Medium and Long Term Industrial Master Plan Malaysia 1986-1995 Executive Highlights*, UNIDO, Kuala Lumpur, 1985, p.92.

4) マレーシア統計局の1990年の工業サーベイによれば外資系企業は企業数では全サンプルの14.4%を占めるにすぎないが、生産額、雇用者においてはそれぞれ44.2%、41.7%を占めていた。同じく公企業は企業数では3.4%、生産額、雇用者ではそれぞれ16.6%、7.7%を占めていた。

5) マレー系、中国系、インド系住民からなる多民族国家であるマレーシアにおけるマレー人優先政策であり、マレー人の経済的地位の向上を目的とする種々の政策が含まれる。ブミプトラとはマレー語で土地の子を意味する。

6) 1986年に発布された現行の投資促進法のもとでは企業規模に関わりなく法人税の免除などの優遇措置を申請できる。

大企業の場合はそれぞれ33,700リングと45,400リングであった⁷⁾。産業別の分布に関する他の調査では小企業は主に食品、木材、金属加工、建築資材産業に多くみられ、一方、中企業は電機、非鉄、輸送機器、及び食品産業に多くみられた。

マレーシアにおける中小企業の重要性は現在のマレーシアの経済発展の方向付けをした第2長期展望計画1991-2000や第6次マレーシア計画(1991-1995)並びに工業化の方向性を規定した中・長期工業化マスタープランにおいても指摘されている。さらに、西暦2020年までに先進国入りを目指すという Vision2020においても中小企業の重要性が説かれている⁸⁾。これらにおいては中小企業の果たすべき役割として、大企業へ部品などを供給するサポーター・インダストリーを形成し、これによる産業内及び産業間連関の強化に貢献することがあげられている。さらに中小企業自身の発展により製造業での産業構造の拡大と深化が期待されている。換言すればマレーシアの製造業部門に内在する弱点、即ち大企業と中小企業間の連関の欠如⁹⁾、または裾野産業の不在、そして中小企業における前近代的な生産活動の克服がうたわれているのである。これらのうち中小企業側に起因する発展を制約する要因としては不十分な資本、経営管理及びマーケティング能力の欠如、そして限られた生産能力と

7) 数値は Ministry of International Trade and Industry Malaysia, *Malaysia International Trade and Industry Report 1993*, Government Publishing, Kuala Lumpur, 1993, p.188. によった。また、中小企業に関するデータの不足が指摘されており、これが翻って政策の策定を困難にする要因ともなっている。

8) 以下を参照した。

Malaysia, *The Second Outline Perspective Plan 1991-2000*, Government Publishing, Kuala Lumpur, 1991, p.133.

Malaysia, *Sixth Malaysia Plan 1991-1995*, Government Publishing, Kuala Lumpur, 1991, pp.143-145.

UNIDO, *op.cit.*, p.83.

Mahathir Mohamad, "Malaysia: The Way Forward," in Ahmad Sarji Abdul Hamid ed., *Malaysia's Vision 2020*, Pelanduk Publications, Petaling Jaya, 1993, pp.412-413.

9) Fong Chan Onn, *op.cit.*, pp.121-123.

旧式の技術の使用があげられ、これらが相俟って製品の高価格化と低品質、納期の遅れをもたらし、大企業への製品の供給を困難なものにしている。以上から引き出される中小企業が直面する実態面の問題点を通産省のレポート¹⁰⁾などから抽出すると以下のものがあげられる。

- ・金融機関の融資へのアクセスが容易でない
- ・劣悪な立地環境（住宅との混在や不法占拠地での立地など）
- ・技術支援が受けにくい
- ・熟練労働力の不足
- ・ビジネス情報の欠如
- ・各種支援サービスへのアクセスが容易でない

上記の問題点を解決するためにマレーシア政府は様々な中小企業支援政策を実施してきたが、関係省庁の役割分担の見直しにより機能的な支援策が遂行されるようになったのは近年のことであるといえよう。一方、マレーシアでの民間活力の利用、民営化の流れに沿って、長期的には中小企業支援についても民間企業による支援を充実させ、これにより政府による直接の支援を徐々に縮小し、政府はインフラストラクチャーの整備など民間企業で代替できない分野に力を傾注するとしている。また、中小企業育成は工業化政策の柱の一つとなっているが、これも前述のブミプトラ政策の文脈のなかで理解される必要がある。特に同政策では商工業部門へのブミプトラの参入促進が企図されているため、中小企業育成においてもまずその主眼となるのはブミプトラ企業である点は留意されるべきであろう。

現行の中小企業政策は1992年1月7日の国家開発委員会のガイドラインのもとその実施主体はそれまでの13省庁と30機関から主要5省庁へと大幅に簡素化されたが、この統合化、簡素化自体が中小企業政策の一課題となるほどこれまで実施機関が多岐に渡っていたのである。1994年中には中小企業庁の設立も予定されているが、現行の中小企業政策において中心となる5省庁とは通産

10) Ministry of International Trade and Industry Malaysia, *op. cit.*, ch. 9.

省、大蔵省、科学技術環境省、人的資源省、総理府であり、これら5省庁が中小企業育成のための以下の7つの政策パッケージの実施主体となる¹¹⁾。

- (a) 市場促進パッケージ (通産省)
- (b) 投資インセンティブ・パッケージ (通産省)
- (c) 技術開発パッケージ (科学技術環境省)
- (d) 人的資源開発パッケージ (人的資源省)
- (e) 金融支援パッケージ (大蔵省)
- (f) インフラストラクチャー整備 (総理府)
- (g) ブミプトラ商工業コミュニティ開発パッケージ

それぞれの政策パッケージはいくつかのより具体的な政策を包含しているが、これらの政策パッケージは独立に機能するのではなく互いに有機的に結合しあい、全体として中小企業の発展に資するものである。

第2節 ベンダー育成プログラム (VDP)

本節ではマレーシアの中小企業育成策のうち、前述の通産省の管轄下にある (a) 市場開発パッケージに含まれる VDP のこれまでの経緯、内容さらにはその特徴について考察する。

VDP は国民車の生産を目的に1983年にマレーシア重工業公社、三菱自動車、三菱商事の合弁で設立された国策企業 Perusahaan Otomobil Nasional Berhad (略称 Proton : プロトン) において1988年12月に開始されたプロトン・コンポーネント・スキーム (Proton Component Scheme : PCS) にまで遡ることができる。PCSのもと同社はベンダーとなる中小企業 (ただし、70%以上をブミプトラが出資する企業で従業員の55%以上がブミプトラであること) に対する政府融資の窓口となり、さらに育成すべきベンダーの製品を優

11) 実際には制度調整も政策パッケージの一つに入っており、合計8個の政策パッケージが存在することになる。

先的に購入することとなった。1993年の時点でプロトンのベンダーのうち19社がPCSのもと政府の融資を受けていた。プロトンの場合は国策企業であるため、同社によるマレーシア国民車プロジェクトの目的のなかに自動車関連産業の育成、発展、裾野拡大と並んでブミプトラの自動車産業への参加があげられていた。そのため意図的にブミプトラ企業、特に中小企業の参加の機会を創出しており、116社のベンダー中62社が中小企業であり、プロトンの中小ベンダーからの購入額は6億5千万リングにのぼっている。また、全ベンダーの約半数がブミプトラ企業であった¹²⁾。

プロトンはPCSの対象になるベンダーのみならず他のベンダーの育成にも熱心であり、主にベンダーへの巡回により個々のベンダーの技術力と品質管理能力の向上に努め、必要に応じてベンダーが主として日本企業と技術提携する際の橋渡しもしている¹³⁾。

この自動車産業におけるベンダー育成に続き1992年6月に電機産業においてもVDP（電機・電子コンポーネント・スキームであり、育成の対象となる中小企業はプロトンの場合と同じである）が導入され、地場資本のサプラと日系のシャープ・ロキシーがアンカー企業に指定された。ちなみにサプラとシャープはVDPのもと1994年3月までにそれぞれ5社と4社のベンダーを新たに開拓している。以上の3社のケースではVDPはアンカー企業と政府の協力によるベンダーの育成、即ち「2者協定」(Dual Arrangement)であり、政府からのベンダーへの融資を伴った中小企業育成策であった。

これらに続いてマレーシア政府は1993年以降の8年間に新たに80社のアンカー企業により800社の中小ベンダーを育成する計画を立て、1993年4月に「3者協定」(Tripartite Arrangement)というコンセプトを導入し、通産省、アンカー企業、民間金融機関の3者の協力による中小企業育成が企図されたのである。このコンセプトに基づき、アンカー企業は選定したベンダーからの部

12) Ministry of International Trade and Industry Malaysia, *op. cit.*, p. 190. 及びプロトンとマレーシア通産省でのヒアリングによる。

13) プロトンでのヒアリングによる。

品などの購入を優先することにより彼らに市場を保証し、必要に応じて技術や経営面の支援を行い、主にアンカー企業のメイン・バンクである金融機関が必要な資金の融資を担当、そして通産省が全体のコーディネートをおこなうのである。この「3者協定」のもと、1993年4月にランド・アンド・ジェネラルが家具のアンカー企業となり、続く7月に日系の電機メーカー6社がアンカー企業となった。

これら日系アンカー企業の選定については、まず通産省からマレーシア日本人商工会議所に対してVDPへの協力要請があり、これを受けて、同商工会議所の工業部会のメンバーのうち6社が参加の意志を表明するという形で決定された。通産省は日系企業のみならず他の外資系企業にも同様の要請をしており、1994年1月に新たに13社がアンカー企業となり、さらに7月に7社が加わりアンカー企業の総数は30社となった。これら新規にアンカー企業に指定された企業も日系企業を中心とする外資系企業であった。

後述するように1993年7月にアンカー企業となった日系企業6社のうち1社を除いては典型的な輸出指向企業であり、マレーシアを輸出基地とするため進出した企業である。VDPのもと初めて本格的な輸出指向企業がアンカー企業となったのである。さらに留意すべき点はこれらの企業を含めアンカー企業は多くのベンダーを持ちうるものが望ましいことから、セットメーカーがなるケースが多いことである。

これまでの経緯を振り返ると第1号のアンカー企業であるプロトンでのPCSの成功がVDPの中小企業育成策としての有効性を立証し、その後のVDPの拡大へとつながったといえよう。そして、通産省もVDPを中小企業育成策の中心に位置づけている¹⁴⁾。以下では、まずVDPの有する利点や特徴を他の中小企業育成策との相違点に注意しながら明らかにしたい。

第1にVDPのもとでの中小企業育成は個々のベンダーの育成であるためその対象が明確であり、その結果、焦点を絞りこんだ育成が可能となる。アン

14) マレーシア通産省でのヒアリングによる。

カー企業側の担当者がベンダーに出向き、ベンダーに不足する経営資源がアンカー企業の日を通じて把握され、これらを補うべく適切な支援がなされうるのである。第2にVDPではアンカー企業が総合コンサルタントの役割を果たしベンダーを育成する。これまでの中小企業育成策では、例えばマレーシア工業規格研究所が技術面でのコンサルタントとなることはあっても、それはあくまでも技術面など企業活動の一側面のみをカバーするものであり、断片的な支援しかなされなかったが、VDPのもとではアンカー企業が包括的な支援をおこない、特に「3者協定」では資金面は指定された金融機関が担当することとなる。第3にアンカー企業によるベンダー育成は政府機関によるそれと異なり、ビジネスに直結するため、お互いに妥協が許されないという厳しさと緊張感が伴う。そのうえアンカー企業とベンダーとの取引関係は継続的なものであるため、指導や支援も継続的となり、アフター・ケアもおこなわれることとなる。さらに、ベンダーはアンカー企業の需要にあわせた計画的な投資が可能となるため投資効率が高まると考えられる。

また、VDPは視点を変えると前述のマレーシアの民活法の流れに沿う外資系企業の活用という側面も持つ。即ち1980年代後半以降の外資導入を梃子とした工業化をより実り多いものとするため、プレゼンスの高い外資系企業がアンカー企業となることによりこれら外資系企業と国内企業の連関の強化を促進する政策の一環とも理解されうる。換言すれば、多国籍企業の進出による波及効果を政府が積極的に創出しようというものである。国連でも多国籍企業の直接投資による現地企業との連関の創出を低開発国の工業化の一助と位置づけているが¹⁵⁾、VDPもこの流れに合致するものである。

さらにVDPはルック・イースト政策¹⁶⁾をとるマレーシアが我国の系列を明らかに意識してその導入をはかったものである。系列システムを活用しての

15) United Nations, *World Investment Report 1992 Transnational Corporations as Engines of Growth*, United Nations, New York, 1992, p. 120.

16) 1981年にマハティール首相が唱えた日本、韓国の経済発展、労働倫理などに学ぼうとする政策。

中小企業育成または振興策は既に韓国、台湾、シンガポールなどのアジア Nies において実施されており¹⁷⁾、マレーシアが初めてではない。もちろん我国の系列システムをそのまま経済・社会環境の異なる同国に単純に移転することは困難であろう¹⁸⁾。マレーシアという「場」に適した形に変形したうえでの移転が必要であるが、プロトンにおけるベンダー協会の設立や後述するように日系アンカー企業の擁するベンダーの増大及び協力会の設立が一部で見られるなど系列に類したものの萌芽がみられる。

第3節 日系アンカー企業によるベンダー育成

本節では1993年11月の調査をもとに同年7月に指定された日系アンカー企業6社の概要と現地調達に関連する事項、これまでのベンダー育成を振り返り、ついで、これら企業のVDPのもとでの現地中小ベンダー育成を検討する。

表1は日系アンカー企業6社の概要をみたものである。設立時期をみると、6社のうちB、Dの2社を除いては円高以降に進出した比較的歴史の浅い企業であることがわかる。ただし、円高以降に進出した4社についてもその親会社は早い時期から海外進出を盛んにおこなっており、特にシンガポールでの子会社経営に長い実績を持っている。企業規模を資本金、従業員数からみると6社ともマレーシアでは大規模な企業と言える。日本側の出資比率はマレーシア国内市場を指向し、操業の歴史も長く、株式も上場しているD社では低いが、輸出指向企業である他の5社は日欧の合弁であるA社を除いては日本側の出資比率が高い。C社、E社においては円高以降に増加している日本の親会社とシン

17) 主に高田亮爾「アジアにおける日系進出企業と企業間分業関係」日本中小企業学会編『新しいアジア経済圏と中小企業』同友館 1994年所収を参考とした。

18) 主に高田亮爾前掲書、小野五郎「日本における下請生産構造の変遷」北村かよ子編『機会産業の国際化と部品調達』アジア経済研究所 1990年所収、港徹雄「タイにおける企業間分業と信頼材の蓄積」北村かよ子編『ASEAN 機械産業の現状と部品調達』アジア経済研究所 1992年所収を参考とした。

表1 日系アンカー企業の概要

	設立年	資本金 (万リンギ) 出資比率 (%)	従業員 (人)	主要製品	主要市場	現地調達率 (金額ベース)	ベンダー数
A社	88年	7,000 日本 50% 他の外資50%	2,700	AV 機器	米国 (70%)	マレーシア33% 他のアジア33%	マレーシア国内50社 シンガポール他50社 (うち日系33社) ただし、金額的には日系から が90%
B社	72年	2,250 日本 80% 現地 20%	1,600	エアコン	米国, 日本, 香港, 中東	83%	マレーシア国内81社 マレーシア企業49社 日系企業 29社 欧州系 3社 海外47社
C社	89年	2,000 日本 80% シンガポール20%	1,600	AV 機器	北米 (80%) アセアン (15%) 日本 (5%)	70% (含むアセアンから の輸入)	マレーシア国内 70社 マレーシア企業20社 日系企業 50社
D社	65年	3,250 日本 43.1% 現地 56.9%	2,200	家 電	国内70% 海外30% (東南アジア, 日本, 米国, 中東)	50%	マレーシア国内246社 マレーシア企業209社 合弁企業 37社 (日系中心)
E社	87年	3,000 日本 76.7% シンガポール23.3%	5,000	AV 機器	米国 (53%) 欧州 (16%)	60% その他シンガポール から25%	145社 マレーシア国内企業約90社 うちマレーシア企業は約30社 他は日本, シンガポールなど 海外のベンダー。
F社	88年	9,600 日本 100%	2,100	AV 機器	米国 (45%) 日本 (25%) 中東 (22%)	60% その他シンガポール から25%	120社 マレーシア61社 (うち日系39社) シンガポール59社 (うち日系51社)

(出所) 筆者の調査による。

表2 日系セットメーカーの現地調達率

92年度	
0-10%	6社 (13%)
11-30%	7社 (16%)
31-50%	12社 (27%)
51-70%	16社 (35%)
71-100%	4社 (9%)
合計	45社

(出所) マレーシア日本人商工会議所貿易投資委員会

『日本マレーシア経済協議会第16回合同会議資料』1993年 p. 15。

表3 現地ベンダーからの調達阻害要因

要 因	回答セットメーカー数
品 質	84社 (47%)
納 期	31社 (17%)
サービス	28社 (16%)
機 能	21社 (12%)
コ ス ト	15社 (8%)

(注) 複数回答

(出所) マレーシア日本人商工会議所貿易投資委員会前掲書 p. 19。

ガポールの子会社との合弁の形態をとっている。また、輸出指向企業の場合、主要市場は米国、日本、欧州、アセアンなどとなっている。日系アンカー企業6社の現地調達率は33%から83%の範囲内にあるがA社を除いては50%を超えている。表2にあるように日系セットメーカーの1992年度の現地調達率の分布をみると51%から70%のカテゴリーが16社と最も多く、ついで31%から50% (12社) となっている。これらセットメーカーは電機と輸送機器産業に属する企業が大半を占めると思われるが、日系企業の産業別進出状況を勘案すれば、電機産業のセットメーカーが中心となろう。そのなかで日系アンカー企業が特段現地調達率の高い企業ばかりという訳ではない。現地ベンダーからの調達を阻害している要因としては表3にあるように品質、納期、サービス、機能、コストがあげられ、特に品質に対する不満が大きい。これは日系アンカー企業においても当てはまるといえる。一方で、A、E、F社のように近隣諸国、特

表4 日系企業のベンダー数

ベンダー数	食品・農水産加工	繊維・同製品	木材・パルプ・紙	化学・医薬品	石油製品	窯業	鉄鋼・非鉄金属	金属製品	一般機械	電子・電気機器	輸送機器	精密機器	その他	計
1-5社		1	4	2	1		3 (1)	4 (3)	(1)	28 (14)	(3)	2 (1)	10 (4)	55 (27)
6-10社						(1)		2		2	(2)		(1)	4 (4)
11-20社								1		1 (4)	2	1	1	5 (4)
21-30社									1 (1)		1		3	5
31-50社						1				4 (1)	1			6 (1)
51-100社										3 (3)				3 (3)
101社-										3	1			4
計		1	4	2	1	1 (1)	3 (1)	7 (3)	1 (1)	41 (23)	5 (5)	3 (1)	13 (5)	82 (40)

(注) 括弧内は日系ベンダー。

(出所) 日本貿易振興会クアラルンプール・センター『NIES, ASEANにおける日系製造業企業の活動状況: マレーシア』日本貿易振興会, クアラルンプール, 1992年, p. 13.

にシンガポールからの調達が多い企業がある。これら企業の場合、既述のように同一グループ内の子会社がシンガポールに早くから進出していたことも影響していると考えられる。日系アンカー企業のベンダー数は70社から246社まで幅があるが、その数は表4にある日系企業のベンダー数と比較しても多い。ただし、マレーシア国内のみならずシンガポールなどの海外のベンダーもかなりの数にのぼる。また、日系セットメーカー全体としては現地ベンダーとの取引が増大しているが、取引相手が特定の現地企業に集中していることも指摘され

ている¹⁹⁾。マレーシア国内のベンダーについても歴史の古いB社、D社を除いては日系のベンダーの比率が高くなっている事実も見逃せない。

日系アンカー企業の現地調達を考察するにあたり留意すべき点はアンカー企業の購買に関する独立度、自立度である。何故なら日系アンカー企業の親会社または、シンガポールの地域統括本部 (Operational Headquartor : OHQ) や国際調達本部 (International Procurement Office : IPO) が部品の購入につき決定権を有しているなら、これらアンカー企業の自由裁量の範囲は規定され、現地調達、ひいてはベンダーの育成に影響を与えると考えられ、これまで、特に円高以前には、一般に輸出指向企業は本社の世界戦略にもとづいて100%日本側出資の形態で設立され、部品の調達を含め親会社のコントロールが強いとされていたからである。しかし、ヒアリングの結果、部品の調達は現地の裁量にゆだねられる面が強く、6社の回答は概ねこれら企業の購買に関する自立度の高さを示しており、シンガポールのOHQやIPOからの購入は限られたものであった。この背景にはマレーシアとシンガポールへの日系部品メーカーの進出と両国の地理的接近性などによりOHQやIPOの介入を必要としないほどに両国の経済の一体化が進んでいることがあげられよう²⁰⁾。また、電機産業に属する大手セットメーカーの場合、事業部制をとる企業が多く、各事業部と本社の調整の煩雑さがOHQやIPOの関与の範囲を狭めていることや、現実にOHQやIPOで周辺国のグループ企業でのアゼンブリーに必要な多数の部品について、調達元が多様化するなか、これをすべて管理することは困難であり、これらが管理する部品は電子部品、プラスチック資材など一部に限られるのが実状である。その一方で依然として現地ベンダーから供給される部品のテストについては親会社に依存するケースが多い。

さらに、部品調達に関して特徴的な点として、一部のアンカー企業を除いて、

19) マレーシア日本人商工会議所貿易投資委員会『日本マレーシア経済協議会第16回合同会議資料』1993年 p.19。

20) 両国経済の一体化については青木健『輸出志向工業化戦略 マレーシアにみるその光と陰』日本貿易振興会 1993年 第6章を参照のこと。

表5 現地ベンダー育成策

	食品・農水産加工	繊維・同製品	木材・パルプ・紙	化学・医薬品	石油製品	窯業	鉄鋼・非鉄金属	金属製品	一般機械	電子・電気機器	輸送機器	精密機器	その他	計
巡回指導		1	4		1			6		37	5	1	7	62
自社の技術者派遣						1		5		20	2	2	3	33
機械機器の貸与					1	1		3		21		2	3	31
協力会									1	9	1		1	12
代表者の日本派遣										2				2

(出所) 日本貿易振興会クアラルンプール・センター前掲書 p. 13。

シングル・ソーシングをあげる事ができる。一定以上の技術力を持つベンダーの数が限られており、特定の部品に関しては特定のベンダーがほぼ全量納入するケースが多い。

つぎに現地ベンダーの育成についてであるが、表5にあるようにJETROの調査によれば日系企業は現地ベンダーに対して企業巡回、技術者の派遣、機械の貸与などの支援をおこなっている。日系アンカー企業6社についてもアンカー企業になる以前におこなっていたベンダー育成については日系企業全般で見られた育成策と同じく基本的にはベンダーの巡回や技術者の派遣がその中心であった。ただ、B社とD社においては特に充実したベンダー育成をおこなっていたので、これらについて、概要を述べておく。

B社のケース

同社は、過去4年にわたり、当初の2年間は毎年10社の特に問題のあるベンダーを選び、品質や経営についての監査を毎月おこなってきた。これにより問題点が抽出され、それに即した対策を講じることができるようになり、成果をあげている。そのため一昨年には対象を15社に増やし、昨年はさらに25社に拡

大した。

D社のケース

同社はこれまでも個別企業の問題点の原因追求や解決に協力してきたが、1989年からは親会社のOBが月に1度ベンダーを訪れ、実際に不良品をみて対策を協議し、それに関連して組織の改善やベンダーへの動機付けをおこなっている。さらにマレーシア人のトレーナーが週に1度これらのベンダーを訪問し、フォロー・アップをしている。1989年に5社、翌1990年にさらに5社が追加され計10社を対象にこのような活動をこれまで続けている。これによりベンダーの経営者の意欲が目に見えて向上した。

これまでの日系アンカー企業の実態を前提として以下ではVDPのもとでの日系アンカー企業による中小ベンダー育成について考察する。実際にはこれら日系アンカー企業6社の間である程度の計画のすり合わせがあり、大枠では共通点が多い。なおかつ、既に各社ともベンダー支援の経験があるため、基本的にはこれを踏襲することになる。具体的には各社ともベンダー育成の担当部署は購買部を中心とし、これに経理、技術、品質管理などの部署の人員も参加する形式が多い。人数的には購買部の2名が直接担当する企業から複数の部署にまたがり5名が直接新たな中小ベンダー育成に関与する企業もある。いずれのアンカー企業もまずおこなうことは製品の購入を保証することであり、そのために必要な技術支援をおこなうとしている。これはアンカー企業からのエンジニアやQC担当者の派遣に始まり、機械の購入及びレイアウトのアドバイスにまで及ぶ。さらには、必要に応じて本社からの専門家の派遣や、日本での研修を考えている企業もある。また、アンカー企業はセットメーカーであるため特定の部品の生産技術を有しない場合があるが、その際にはプロトンのケースのように日本の系列企業による指導やかれらとマレーシアのベンダーの技術提携を検討している企業もあった。アンカー企業にとっても現行のVDPのもとでの現地中小ベンダー育成は初めてのケースであり、担当者は日本人であ

るケース多いが、これらの企業でも今後現地人スタッフに担当が移管されて行く予定である。なお、アンカー企業は通産省に対して計画の進展について3カ月に1度の報告義務がある。

新規に育成するベンダーの分野についてはまだ決定していないアンカー企業もあったが、プラスチック、ゴム、メタル成型、樹脂、精密部品などが候補としてあげられていた。各社ともまずは1社か2社のベンダーの育成から始める考えであったが、ヒアリング時点での取り組みの進捗については多少の相違があり、すでに10数社の企業を訪問し、うち2社にサンプルの作成を依頼していた企業や、具体的に絞りこんだベンダーと今後の中・長期計画を共同で作成し始めた企業もある反面、ベンダーの選定はこれからという返答をする企業もあった。概して日本人マネージャーが率先してベンダーを開拓している企業において進展度が高いように思われる。育成の対象となるベンダーは当初ブミプトラ企業とされていたが、その後マレーシア資本が70%以上である中小企業に変更された。しかし、同国のブミプトラ政策を考慮し、各社ともブミプトラ企業を選定する予定であった。

日本人マネージャーらとのヒアリングで彼らが強調していたことは、VDPのもとでの中小ベンダー育成の成否はベンダーの経営者の意欲にかかっているという点であった。換言すればそれ以外の経営資源はアンカー企業の支援により獲得できるということである。これまでのベンダーの育成と異なりVDPのもとでの育成は政府の中小企業育成策に協力するものであるから、当然のことながらベンダー育成の義務が生じることとなる。そのため、これまで以上のエネルギーを傾注せねばならないとの認識があるのも事実である。しかも現行の制度のもとではアンカー企業に対して何らかの優遇措置が与えられる訳ではない。

前述のように「3者協定」のもとVDPに参加する民間金融機関はアンカー企業のメイン・バンクであり、彼らは今回のVDPのもと利子率5%の特別ローンをベンダーのために用意している。そして、通産省はベンダー候補企業のリストをアンカー企業に提示することをはじめとして全体のコーディネート

をおこなう。

日系アンカー企業6社の「3者協定」のもとでの中小企業育成は緒についたばかりであるが、過去のプロトンなどの「2者協定」によるベンダー育成が成功を納めていることなどを勘案すれば、民間金融機関が参加することを除いて基本的に同様なプログラムであり、前例もあるため一定の成果は期待できよう。また、アンカー企業はいずれも大企業であるためVDPのもとでのベンダー育成に伴う負担増にもある程度対処しうるであろう。しかし、実行面でアンカー企業が直面すると思われるVDP自身が内包する問題点も指摘される。第1点として、これまでのVDPでは私企業としての協力の範囲が明確ではないように思われる。今後の問題となろうが、アンカー企業がベンダー育成についてどれだけの期間、そして、どの段階まで支援を継続するかも検討を要するであろう。第2にこれまでのこれら日系アンカー企業のベンダーは必ずしも中小企業でなく、アンカー企業の要求に答えることができる中堅クラスの企業が多かったことと、それらの中には中国系企業が多かったことが指摘されており、企業規模や経験、技術力の面での違いから、今後のブミプトラ中小ベンダー育成が必ずしもこれまで通りには行かない可能性もある。第3としてベンダーとなりうる現地中小企業の数に限られると予想されるため、アンカー企業間でVDPのもとで育成しようとするベンダーが重複する可能性がある。この点についてはアンカー企業間並びに通産省の間で事前の調整が必要となる。

第4節 国際経営とVDP

日系企業による現地ベンダー育成の進展は円高後の日本企業の国際経営戦略の変化によるところが大きく、VDP下の日系アンカー企業による中小ベンダーの育成もこの延長線上に位置する。これらをマレーシアにおける企業間ネットワーク²¹⁾の拡大と捕らえ、前節でみたセットメーカーである日系アンカー企業6社を含め、対マレーシア直接投資の主役である電機産業を中心とし

て考察する。ここでは企業間ネットワークを種々の企業間関係を包括するものとするが、より具体的には企業間取引または企業間分業、及び企業間の経営資源の移転という二つの側面に焦点をあてることとする。そして最後に日系企業の企業市民としてのあり方にも言及する。

電機産業に属する日系セットメーカーのマレーシアでの企業間取引または企業間分業からみた企業間ネットワークの拡大を考察するに際し、まず、円高以前の状況を概観する。日系セットメーカーのマレーシア進出は1960年代からみられたマレーシア国内市場への供給を目的とした輸入代替企業と1970年代に入り本格化した輸出指向工業化のもと自由貿易地区に進出した企業に大別される。しかし、これら企業の企業間ネットワークは輸入代替、輸出指向を問わずマレーシア国内では弱いものであった。輸入代替企業では輸出指向企業に比べれば多少の連関はあったものの、いずれの企業においても生産に必要な中間材、部品等は日本からの輸入に依存するものであった²¹⁾。

ついで、円高以降の日系セットメーカーの対マレーシア直接投資における重要な変化として新たな輸出基地の設立があげられる²²⁾。輸出基地であるためその生産額は大きく、大量の部品を必要とするが、これら企業は円高のもと割

21) ここで言う企業間ネットワークは我国の系列と類似するものであり、実際、セットメーカーと日系ベンダーとの関係はその形成過程は異なる部分もあるが、系列と同義ということもできよう。しかし、既述のようにアンカー企業である日系セットメーカーと現地ベンダーとの関係は我国における系列とは異なる面を含むため、より広義の意味を持たせるために企業間ネットワークを用いることとする。マレーシアで日系企業が創出するネットワークや経営資源の移転については青木健前掲書第3章などを参照のこと。また、ネットワークという概念については寺本義也『ネットワーク・パワー』NTT出版 1990年、今井賢一『資本主義のシステム間競争』筑摩書房 1992年などを参照のこと。

22) Anazawa Makoto, "Free Trade Zones in Malaysia," *Hokudai Economic Papers* Vol. 15, 1985-86., 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』(北海道大学)第37巻 第3号 1987年及び Anazawa Makoto, "Japanese Manufacturing Investment in Malaysia," in Jomo K.S. ed., *Japan and Malaysian Development*, Routledge, London, 1994. を参照のこと。

23) ちなみに輸出指向であるこれらセットメーカーは自由貿易地区に立地するか、もしくは保税工場の資格を得ており、輸入関税を賦課されないという特典に浴してい

高となる日本からの輸入の削減と部品の内製化をはかる一方で現地調達が増大をはかった。現地調達元には既存の日系ベンダーと新規に進出した日系ベンダー、さらには現地ベンダーが含まれ、このうち日系ベンダーはそれぞれのセットメーカーの日本での系列企業と系列外企業に分類でき、新規進出の日系ベンダーのなかには円高以降のセットメーカーのマレーシア進出に追随する形で進出した企業も多い。日系ベンダーは取引慣行や技術力によりセットメーカーとの取引において現地ベンダーよりも優位であると思われるが、生産コストにおいては現地ベンダーが優位性を持つ²⁴⁾。また、急速に増大する部品の需要を日系ベンダーのみで賄うことはできず、現地ベンダーにとってのビジネス機会は拡大していった。このようにして、セットメーカーを中心とした既存、新規の日系ベンダー、現地ベンダーを包括した企業間ネットワークが構築されたのである。その結果、例えば日系アンカー企業の日系及び現地ベンダー数は前節の表1で見たように多くを数えるに至っている。この企業間ネットワークのうち、セットメーカーと現地ベンダーとの取引、分業関係の拡大がVDPへの日系アンカー企業6社の参加の下地になったと考えられる。

一方、現地企業にとっても日系企業のベンダーとなることにより売上の増大が見込めるだけでなく、技術支援や経営ノウハウの入手などのメリットもある。また、品質管理に厳しい日系大手セットメーカーのベンダーとなることは他の日系企業との取引の拡大を容易にするというメリットもある²⁵⁾。

る。また、円高以降元請けに追随する形やマレーシア及びその周辺国での需要増を見込んで進出した部品メーカーの多くも同様の特典を享受している。これは、1986年の投資促進法のもとでの外資出資ガイドラインにより輸出企業に製品を販売する企業も輸出指向とみなされ、1991年末にガイドラインが見直されるまで100%外資の企業も認められたことによる。この一連の日系企業の進出ラッシュはそれまで弱い後方連関故に経済的飛び地とされてきた自由貿易地区や保税工場の日系企業間の連関を高めることとなった。さらに、現地企業とセットメーカーとの取引も拡大し、その結果、自由貿易地区は急速にその飛び地的性格を消滅させ、国内経済に取り込まれていったのである。

- 24) 日系企業では日本人派遣社員への高額な給与支払及び高額な機械の購入が生産コストにはねかえるため、品質など他の面を考慮せず生産コストのみを取り上げれば現地企業が優位性を持ち得る。

以上はマレーシア国内で生じた企業間ネットワークの形成過程の概略であるが、このような企業間ネットワークはマレーシア国内のみならず周辺国を含め東南アジア域内を包括して形成されつつある。即ち、一国ではなく一地域での企業間ネットワークの形成であり、日系セットメーカーと部品メーカーそれぞれの域内のロジスティックス戦略をもとに、現地企業を取り込みながら大手セットメーカーが自社を中心とする企業間ネットワークを形成しているのである。

また、セットメーカーは東南アジア域内に複数の子会社を持ち、これら子会社間で同一グループ企業内のネットワークを形成している。前節でみたシンガポールの OHQ や IPO がこれらの企業内ネットワークの要となる場合が多い。そして、この企業内ネットワークと企業間ネットワークは縦糸と横糸の関係となり、両者によりセットメーカーの全体的なネットワークが織りあげられているのである。

上記の取引などを中心とする企業間ネットワークの形成とも関連して、もう一つの企業間ネットワークの側面として企業間での技術移転を含む経営資源の移転があげられる。VDP のもとでのアンカー企業によるベンダーの育成は、それ以前におこなわれていた他のベンダー支援と同様、ベンダーに不足する経営資源の移転という形をとるのである。ただし、通常の現地ベンダー支援の場合は技術面に重点を置くものが多いが、VDP のもとではその他の面を含めたより広範囲な経営資源の移転といえよう。これらの企業間ネットワークの形成に伴う経営資源の移転はアンカー企業からベンダーへのプラスの波及効果とみなすことができよう。

経営資源の移転についてはこれまでは親会社から海外子会社への技術移転を中心とした同一グループ企業内の経営資源の移転が盛んに議論されてきた。し

25) Toh Kin Woon and Yeoh Kok Kheng, "The Role of Japanese Direct Investment in Malaysia," in Institute of Developing Economies *The Role of Japanese Direct Investment in Developing Countries : Malaysia, China, Korea*, Institute of Developing Economies, Tokyo, 1993. 及び筆者のヒアリングによる。

かし、企業間ネットワークの拡大により、VDPに見られるような海外子会社から現地ベンダーへの経営資源の移転がこれに加えられるようになったといえよう。

セットメーカーの多くは前述のように輸出指向企業であるため現地ベンダーの納入する部品は間接的に国際市場での競争に晒されることとなる。当然のことながら、製品が国際市場で競争力を持つためには、部品の品質の高さが要求される。前節でみたように現地ベンダーから調達できない理由として品質をあげるセットメーカーが最も多かったこともこれを裏付けている。そして、品質の向上のためにアンカー企業を含めたセットメーカーから現地ベンダーへ技術的な支援がなされ、このような企業間技術移転とこれに付随するその他の支援という形で企業間経営資源移転がなされることとなった。さらに、アンカー企業が特定の部品の生産技術を有しない場合は日本の系列企業にマレーシアのベンダーへの技術支援を依頼するケースや技術提携を通じて経営資源の一部を移転してもらうという形態も現れている。

以上の二つの側面からみた企業間ネットワークの構築は主に日系のセットメーカー側からの必要性に迫られて進展してきたものである。このような企業間ネットワークの延長線上に日系アンカー企業のVDPへの参加をとらえることができるが、現地中小ベンダー育成の義務があるVDPにアンカー企業として日系企業が名乗りをあげたことは、日系企業のマレーシア経済への貢献の意志の現れ、即ち企業市民としてマレーシアの製造業部門の発展に進んで寄与しようとするものとみることができる。コスト・ベネフィット分析をおこなえば、アンカー企業になることの経済的コストは少なくとも短期的にはベネフィットを上回ると思われる。しかし、一方ではアンカー企業の社会的評価や、日系企業全般の評価の向上に貢献するという間接的なプラス要因も否定しがたい。いずれにせよ日系企業のプレゼンスが高まるなか、目にみえる民間ベースでの協力が促進されることは、望ましい方向である。

第5節 結 語

本稿ではマレーシアにおける中小企業育成策のうち VDP を取り上げ、その背景と政策的含意を検討し、日系企業の対応状況を概観した。これは視点を変わると多国籍企業の低開発国への進出に伴うプラスの波及効果の具体的な内容を提示するものであった。また、第4節では日本企業の国際経営の観点から VDP をいかに把握すべきかという点にまで言及した。VDP は日本の系列を意識したものである。その系列のマレーシアへの移転即ち日本的企業間関係または社会システムの移転については本稿では簡単にふれるに留まったが、我国の社会システムの部分的移転もしくは系列システムの海外への移転の可能性及びその際移転されうる日本の社会システムに内在する機能的な側面などについては別稿において検討を試みたい。なお、本稿では産業としては電機を取り上げたが、マレーシアにおけるセットメーカーによるベンダーの育成については自動車など他の産業においてもほぼ同様な展開がみられることを付記しておく。