

# マレーシアの工業化と日系企業

穴 沢 眞

## 序

近年マレーシアは急速な工業化を遂げ、NIEs入りも近いと言われるまでになった。しかし、その内実は外資の導入を梃子とした工業化であり、これまでも増して同国の製造業部門の外資依存は強化されているのである。そして、外資の中に占める我が国企業の比重は最も高く、同国の製造業部門に与える影響も大きい。このような状況に鑑み、本稿ではマレーシアの工業化の流れと外資の役割と実績、我が国の対マレーシア製造業投資の展開、さらには日系企業の実態について現地調査の結果も踏まえながら考察する。また、これらの日系企業の諸活動をASEAN域内の活動とも関連づけ、企業内及び企業間ネットワークの拡大過程と捉え、その意味するところを検討する。

## 1 マレーシアの工業化政策と外資<sup>1)</sup>

他の発展途上国同様、1957年の独立以後のマレーシアの工業化もそれまで輸入されていた製

品を国内生産で置き換えてゆく輸入代替工業化からスタートする。しかし、1960年代末には輸入代替工業化の“easy phase”<sup>2)</sup>はすでに終了していた。この輸入代替工業化期に製造業部門は同国の要素賦存状況に反し、資本集約的なものとなっていたが、これは税制上の優遇措置や導入された技術に起因するところが大きであった。他方、狭隘な国内市場のため規模の経済が働かないことや、国内産業保護がもたらす効率の低下なども顕在化していた。

このような輸入代替工業化が内包する問題点を是正し、さらには雇用機会の増大を企図して政府は70年代に入り、輸出指向へと工業化の重点を移行させることとなる。特に新経済政策<sup>3)</sup>との関連でいえば、製造業での雇用機会の増大はブミプトラ<sup>4)</sup>の同部門への進出促進に寄与するものと考えられ、60年代末の高い失業率とも相俟って、比較優位をもつ労働集約的な産業の

究所、1993年。北村かよ子「工業化と外資導入政策」堀井健三編 前掲書所収。

2) easy phase とは輸入代替工業化開始直後に製造業部門が急速に成長する局面をいう。

3) 71年に90年を目標年として打ち出された新経済政策(New Economic Policy)の2大目標は貧困の撲滅と社会の再編であるが、これに付随して人種間の株式所有比率の是正、各産業の雇用における人種の遍在の是正などの具体策が含まれる。新経済政策は基本的にはマレー系住民(ブミプトラ)の経済的地位の向上を目指すものである。新経済政策がブミプトラ政策(マレー人優先政策)と同義で使用されることもある。

4) ブミプトラとはマレー語で「土地の子」を意味し、主にマレー系住民を指すが、憲法の規定ではマレー語を話し、イスラム教徒で、マレーの風俗習慣に従って生活する者とされている。中国系、インド系住民はこの範疇に入らない。

1) マレーシアの工業化政策の詳細については以下を参照のこと。Jomo K.S. ed., *Industrialising Malaysia: Policy, Performance, Prospects*, Routledge, London and New York, 1993. 青木健『輸出指向工業化戦略：マレーシアにみるその光と陰』日本貿易振興会、1993年。青木健『マレーシア経済入門』日本評論社、1990年。堀井健三編『マレーシアの工業化：多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所、1990年。また、外資政策については以下を参照のこと。モハメド・アリフ「マレーシアにおける外国直接投資：趨勢、要因、政策含意」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

育成がはかられたのである。これに先立ち既に67年に保税工場の制度が設けられ、さらに68年の投資奨励法において輸出指向企業に対するインセンティブが初めて導入されるなど制度面の改善がなされた。ついで政府は労働集約的輸出指向産業の急速な発展の具体策として、電機産業の多国籍企業の誘致を積極的に展開したのである。このために、まず71年に政府は「電子産業に対する特別措置」<sup>5)</sup>を公表した。これと並行してこれらの企業の受け皿として自由貿易地区<sup>6)</sup>が設立されたのである。70年代半以降マレーシアの輸出指向工業化は主に自由貿易地区に進出した電機産業に属する日系及び米国系企業、繊維産業に属する日系企業により促進されることとなったが、特に電機産業においてその成長は顕著であった。ただし、70年代の輸出指向工業化は自由貿易地区に進出した多国籍企業に依存した接ぎ木的なものであり、自由貿易地区内の企業と国内産業との連関は極めて限定されたものであった。

80年代に入ると一方では輸出指向工業化が継続されたが、他方では重化学工業における輸入代替、すなわち第2次輸入代替の推進がはかられたのである。そして、その中心となったものが石油公社(PETRONAS)とマレーシア重工業公社(HICOM)であった。特に後者はマレーシアの国民車を生産するプロトンをはじめ鉄鋼、セメント、自動二輪などの産業において外国企

業との合併企業を興し、同国の重化学工業化推進の担い手となっている。その後、80年代半の不況を契機として、第2次輸入代替と並行して、マレーシアは再び外資による輸出指向工業化を強化することとなったが、その中心はこれまでの輸出指向工業化と同様電機産業であった。

以上のような工業化戦略と並行して工業化全般の発展を促進する目的で導入された政策としてはインフラストラクチャーの整備(特に工業団地)、税制上の優遇措置(特に創始産業に属し、パイオニア・ステータスを取得した企業への免税)、関税政策、工業金融、前述の自由貿易地区、保税工場などがあげられる。それぞれはその目的に応じて、工業化を促進する役割を担うが、これらのうち税制上の優遇措置にかなりの力点が置かれていたといえよう。

マレーシアは独立以降その工業化を促進するうえでの外資の必要性を認識し、これらに対しては新経済政策のもとでの人種間資本構成目標(90年までにブミプトラ30%、他のマレーシア人40%、外資30%とする)達成のため一定の制限を加えてきたが、実際の運用は弾力的なものであったといえよう<sup>7)</sup>。

歴史的に見ると60年代には外資に対する規制は皆無に等しかった。しかしながら、69年5月13日の人種暴動をうけて開始された新経済政策のもとで72年ごろから外資の規制が行政指導のかたちで開始された。74年のラザク首相(当時)の発表をうけ、75年からはかなり厳しい規制が設定されたが、実際の運用に当たっては企業の実態を考慮し、弾力的に対処されていた。ただし、75年に導入された工業調整法は一定の資本金と従業員数の基準を満たすすべての製造業者に対してライセンスの取得を義務付けており、これにより新経済政策下での出資比率規制が容

5) 創始産業に対する税制上の優遇措置の変形であり、通常よりも2年長い免税期間を供与するというものである。73年には他の労働集約的輸出指向産業にも同様の特典が供与された。

6) 自由貿易地区は国内に設けられた関税上の飛び地である。他国では輸出加工区と呼ばれることもある。マレーシアの自由貿易地区については以下を参照のこと。Anazawa Makoto, "Free Trade Zones in Malaysia," *HOKUDAI ECONOMIC PAPERS*, Vol.15, 1985-86., Warr Peter G., "Malaysia's Industrial Enclaves: Benefits and Costs," *The Developing Economies*, Vol.25, No.1 (March 1987)., Rajah Rasiah, "Free Trade Zones and Industrial Development in Malaysia," in Jomo K. S. ed., *op. cit.*

7) ただし、マレーシアの中長期工業基本計画では過度の外資依存の弊害を指摘している。日本貿易振興会『マレーシアの中長期工業基本計画の概要(1986-1995年)』日本貿易振興会、1986年、p.15。

8) 北村かよ子 前掲論文、pp.112-115。

表 1-1 産業別の外資系企業の資本金, ローン, 総固定資産

単位: 100万リンギ

産業	払い込み資本金		ローン		総固定資産	
	外資	全体	外資	全体	外資	全体
食 品	1,023.5	3,666.4	393.4	1,628.0	926.0	3,275.3
飲料・タバコ	379.6	697.3	3.0	27.7	373.7	664.0
織 維 品	762.0	1,788.2	373.9	683.7	975.5	1,554.9
皮 製 品	35.0	70.1	9.1	22.8	60.8	103.0
木 製 品	197.2	1,294.7	206.9	644.5	416.6	1,627.3
家 具	54.2	193.1	26.4	76.4	78.5	145.3
紙・印刷	115.6	955.1	187.3	1,135.3	248.3	936.6
化 学 品	561.2	1,868.4	384.8	2,016.8	809.4	4,118.1
石油・石炭	670.7	1,272.9	814.5	2,195.7	1,303.1	2,653.4
ゴム製品	367.2	934.2	283.5	523.3	863.5	1,703.4
プラスチック製品	256.3	615.9	135.5	293.8	360.7	905.6
非金属鉱物製品	531.8	1,859.1	440.2	1,642.3	833.6	2,709.0
基礎金属製品	461.7	1,698.2	202.7	672.4	446.1	1,839.4
金属加工品	399.2	1,157.4	323.9	630.6	502.2	1,285.7
機 械	199.2	521.1	112.4	225.4	243.5	471.8
電機・電子機器	2,750.0	3,285.8	2,189.8	2,503.4	6,446.2	7,067.7
輸送機器	334.5	1,454.3	163.9	694.9	348.9	1,389.4
科学・計測機器	187.3	196.8	259.9	261.4	432.9	441.5
その他	98.6	236.6	67.3	121.4	160.8	341.5
合計	9,384.7	23,765.6	6,578.4	15,999.8	15,830.5	33,233.0

注: 91年末現在操業中の3,927社(公企業を除く)が対象

リンギはマレーシアの通貨単位

出所: Malaysian Industrial Development Authority (MIDA)

易になった<sup>9)</sup>。外資規制は70年代後半にはやや緩和される方向を示した後、80年代に入り一時期強化され、ブミプトラの出資を義務付けることになったが、不況の影響を受け85年に緩和の方向に進み、続いて86年の投資促進法のもと大幅に緩和された<sup>9)</sup>。この緩和は当初90年末までの5年間とされていたが、結局さらに1年間延長されることとなった。

これまでの外資規制の強化と緩和を概観すると、それは80年代半ばの規制緩和まではその時々ブミプトラ資本の構成比率目標の達成度、GDPの成長率と相関があるように思われる。すなわち、ブミプトラ資本構成比率の達成度が低いほど、そしてGDPの成長率が高いほど外資規制は強化される傾向にあった。ただし、92年

以降徐々にではあるが外資に対して過度な自由化を避け、国内資本とのバランスをとる方向へと進んでいるように思われる。

最後にマレーシアの製造業部門における外資系企業の実態を概観する。外資系企業が果たす役割は産業により相違はあるものの、総体としてその比重は大きいものとなっている。90年の工業サーベイによれば製造業部門における外資系企業<sup>10)</sup>の全体に占める比率は企業数では14.4%にすぎないが、雇用者数では41.7%、生産額では44.2%であった。センサスとサーベイにより外資系企業の比重は異なってくると思われるが、これら企業がマレーシアの製造業部門において重要な役割を果たしている状況は独立以来変わっていない。ただし、新経済政策の導入により73年と81年のセンサスの比較では外資系企

9) これは新経済政策の一部棚上げといえよう。この点については北村かよ子「前掲論文及び佐藤寛「マレーシアの開発戦略転換—「脱ブミプトラ政策」の形成—」『アジア経済』第35巻, 第9号, 1994年9月を参照のこと。

10) マレーシア統計局の分類では外国人が株式の半数を超えて所有する企業を外資系企業としている。

表1-2 外資系企業の資本金と総固定資産(主要国別)  
単位:100万リンギ

国名	払い込み資本金	総固定資産
日本	3,028.3	5,478.1
シンガポール	2,265.8	2,492.1
英国	869.0	1,218.5
台湾	647.8	1,263.5
米国	409.8	1,750.6
香港	378.0	808.0
オランダ	303.4	604.8
合計	9,384.7	15,830.4

注:91年末操業中の企業が対象  
出所:MIDA

業の相対的な比重の低下がみられた。しかし、近年外資主導による外向きの工業化が進められているため外資系企業の相対的比重は増大していると思われる。産業による外資の比重の大きさは表1-1から導き出せる。同表は91年末現在操業中の企業の払い込み資本金、ローン、総固定資産について産業ごとに外資と全体値を記したものであり、それぞれの項目について全産業での外資の比率は39.5%、41.1%、47.6%であった。もちろん産業による相違は大きく、外資の比重が大きい産業には電機・電子機器、科学・計測機器、飲料・タバコ、繊維などがあり、特に「前二者」において顕著である。

また、表1-2は91年末現在操業中の外資系企業の払い込み資本金と固定資産を国別でみたも

のである。払い込み資本金、総固定資産ともに日本が第1位であり、シンガポールが第2位であった。以下、払い込み資本金では英国、台湾、米国の順であり、総固定資産では米国、台湾、英国がこれに続いていた。これらが主要な投資国といえる。そして、近年の主要投資国の投資承認件数と金額をみたものが表1-3である。91年までは投資件数、金額ともに日本、シンガポール、台湾が上位を占め、これに英国、米国が投資額で続いていた。しかし、92年には金額でフランス、米国が上位を占めていた。ちなみに88年から92年まで常に外資が内資を上回っていた。

## 2 我が国企業の対マレーシア直接投資の展開

我が国企業のマレーシア製造業部門への直接投資は57年の同国の独立直後から早くも食品、繊維、窯業などでの合弁企業の設立により開始されたが、60年代末まではあまり活発でなく、69年までに計46件の合弁事業があったにすぎない<sup>11)</sup>。その後70年代前半の第1次投資ブーム、80年代前半の第2次投資ブーム(主に建設業)を経て円高以降第3次投資ブームとなり、後述するように急激な投資拡大をみたのである。この間すでに80年代前半には我が国は単年では最大

表1-3 主要投資国の投資承認件数と投資金額

国名	1988年		1989年		1990年		1991年		1992年	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
日本	82	1,222.0	127	2,690.4	134	4,212.6	181	3,705.9	146	2,684.3
台湾	111	829.6	191	2,159.9	270	6,339.1	216	3,607.2	130	1,500.0
シンガポール	134	419.6	150	914.7	147	895.3	148	1,114.3	184	442.4
米国	55	535.2	30	320.8	29	567.3	45	1,798.4	41	3,298.2
英国	19	196.5	16	764.1	13	867.2	20	546.2	17	1,304.0
香港	50	298.4	40	352.1	43	375.0	55	600.6	38	78.6
フランス	4	524.8	3	4.9	3	19.7	5	27.0	5	4,066.0
外資合計		4,878.0		8,652.7		17,629.1		17,055.3		17,772.1
内資合計		4,215.9		3,562.7		10,539.0		13,763.1		10,003.0

注:投資の金額は払い込み資本とローンの合計  
出所:MIDA

11) Chee Peng Lim and Lee Poh Ping, *Japanese Direct Investment in Malaysia*, Insutitute of Develop-

ing Economies, Tokyo, 1979.(森健訳『マレーシアに対する日本の直接投資』アジア経済研究所, 1979年, p.5)

表 2-1 在マレーシア日系企業の現状(1992年)

	件数	金額単位：100万円		
		資本金	売上げ	経常利益
食料品	5	2,029	11,316	1
繊維	13	10,444	62,221	7,209
木材紙パ	4	2,208	2,377	289
化学	36	55,306	32,076	1,460
鉄鋼	7	11,877	55,345	3,109
非鉄金属	14	8,259	33,208	851
一般機械	5	2,357	6,523	386
電気機械	90	120,028	613,459	15,421
輸送機器	22	25,722	229,575	26,144
精密機械	8	5,817	41,505	1,113
石油石炭	0	0	0	0
その他	43	26,227	39,442	3,866
製造業合計	247	270,274	1,127,047	59,849
農林漁業	2	113	0	84
鉱業	1	3	520	-3
建設業	29	1,268	67,228	1,907
商業	50	4,530	250,765	7,652
サービス業	19	13,408	15,733	2,392
その他	18	11,308	9,138	552
総合計	366	300,904	1,470,431	72,433

出所：通産省産業政策局国際企業課編『第22回我が国企業の海外事業活動』大蔵省印刷局 1993年より作成。

の投資国となる年もあり、80年代末には累計でもシンガポールを抜き、前節でみたように我が国はマレーシアにとって最大の投資国となったのである。以下ではまず在マレーシア日系企業の現状を概観し、そのうえで時代区分をし、これまでの展開を振り返る。周知のように海外直接投資の決定にあたっては受け入れ国側の要因に帰されるプル・ファクターと投資国側の要因に帰されるプッシュ・ファクターとがあげられるが、これらのうち、主要なものについても言及する。

1992年の日系企業の産業別の件数、資本金、売上げ、経常利益を示したものが表 2-1である。同表からも明かなように在マレーシア日系企業全体に占める製造業の割合は高く、件数で67.5%、資本金で89.8%、売上げでは76.6%、経常利益では82.6%を占めていた。また、製造業のなかでは件数、資本金、売上げとも輸出指向的な企業が多い電機が圧倒的なシェアを持ち、それぞれ製造業の36.4%、44.4%、54.4%を占めてい

たが、経常利益では輸入代替の代表である輸送機器が最も多く、製造業の43.7%を占めていた。以下、件数では電機に続き化学、輸送機器が、資本金でも電機に続き化学、輸送機器が、そして、売上げでは電機に続き輸送機器、繊維が上位を占めていた。一方、経常利益では電機、繊維といった輸出指向産業が輸入代替的な輸送機器に続いてきた。いずれにしても製造業における電機及び輸送機器の比重の高さ(特に売上げ、経常利益における)は同表からも明かである。

上記のような電機産業の圧倒的な優位は円高以降の流れであり、日系企業の産業別の比重は過去において様々な変化をみせてきた。以下ではその流れを時系列のデータが入手可能な投資件数と資本金をもとに振り返る。表 2-2は我が国の対マレーシア製造業投資の時系列データである。93年の累計では総件数は1,133件、投資額は約41億6600万ドルに上る。産業別では件数、金額ともに電機が他を圧倒している。件数では電機(300件)に続きその他(245件)、鉄・非鉄(130件)、木材(126件)が続く。一方、金額では電機(14億4797万ドル)に続き、その他(9億4409万ドル)、化学(4億8306万ドル)、鉄・非鉄(4億4413万ドル)となる。しかし、既述のように歴史的にみると電機の急増は円高以降の現象であり、それ以前においては木材、繊維、化学など他の産業への投資が顕著であったり、時代の変遷とともに主要産業も変化している。以下ではこれらを時代ごとに区分し、前節のマレーシアの工業化の流れと外資政策を踏まえながら我が国企業の戦略をも交えて考察する。

#### <60年代>

50年代末から60年代にかけてはマレーシアの輸入代替工業化に沿って、国内市場への供給を目的に進出した電機産業(松下、三洋)や、同国の資源活用を目的とした木材産業の進出が目立った。その他にはマラヤワタ製鉄に代表される鉄・非鉄があげられよう。しかし、この当時の直接投資は指向する市場が狭隘な国内市場であり、さらに我が国企業の国際競争力不足や国際経営

表 2-2 我が国の対マレーシア製造業投資

金額単位：1,000US\$

産業	72年累計		79年累計		80年		81年		82年		83年	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
食糧	7	4,663	21	16,708	2	764	1	1,830	1	218	7	2,630
繊維	6	1,928	36	98,151	2	6,707	3	2,272	6	13,199		16,362
木材・パルプ	24	15,222	57	43,123	5	1,815	2	503	4	488	1	1,279
化学	15	2,350	36	58,114	5	109,366	3	799	1	8,456	1	1,646
鉄・非鉄	5	8,661	25	27,674	6	2,035	7	2,757	7	26,824	3	6,422
機械	2	246	9	8,799	1	60	3	442	1	87	5	689
電機	16	10,612	51	43,571	4	8,279	8	6,072	4	8,049	7	8,253
輸送機	3	682	8	7,010	1	596		1,803	1	765	9	73,381
その他	17	6,407	53	20,525	10	2,560	5	1,623	6	1,188	4	628
合計	95	50,771	296	323,690	36	132,188	32	18,101	31	59,276	37	111,293

産業	84年		85年		86年		87年		88年		89年	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
食糧			4	678	7	10,098	3	3,418	2	1,471		
繊維			2	555		89			4	5,785	3	1,335
木材・パルプ	2	4,383			1	51	4	1,071	7	7,331	7	7,562
化学		1,296	4	3,420	4	5,432	3	5,190	8	20,504	10	49,468
鉄・非鉄	4	72,163	2	9,514	3	6,401	4	10,755	13	22,990	17	45,389
機械	1	699	2	1,822	3	2,259	1	179	7	36,949	10	25,935
電機	17	19,949	7	2,259	18	30,332	13	26,217	29	229,089	40	272,672
輸送機	4	5,499	4	3,587	5	2,618	3	84,577	2	4,037	3	2,865
その他	6	10,082	7	10,943	5	7,284	11	16,385	19	18,042	21	65,357
合計	34	114,071	32	32,790	46	64,568	42	147,796	91	346,202	111	470,586

産業	90年		91年		92年		93年		93年累計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
食糧	2	2,663	1	7,240	1	0		495	52	48,504
繊維	1	3,401	2	7,770	5	1,000	3	6,947	67	164,000
木材・パルプ	15	22,899	8	15,579	10	22,000	3	8,406	126	136,325
化学	6	96,057	8	41,323	6	39,000	3	43,326	98	483,064
鉄・非鉄	14	51,651	11	94,126	8	39,000	6	26,739	130	444,131
機械	7	80,784	4	26,061	5	54,000	5	22,998	64	261,405
電機	39	261,039	27	283,806	21	107,000	15	141,466	300	1,447,968
輸送機	5	10,683	1	26,876	2	3,000	3	8,541	51	236,293
その他	30	53,076	30	109,936	15	201,000	23	425,912	245	944,092
合計	119	582,257	92	612,720	73	465,000	61	684,834	1,133	4,165,788

出所：大蔵省「財政金融統計月報」各号及び大蔵省「大蔵省国際金融局年報」各年号より作成。

の展開の未熟さなどから、投資規模そのものは大きいものではなかった。また、一方では60年代末までは我が国の外貨持ち出し規制も強く、これらの理由が相俟って外資規制がなかったにも拘らず合弁企業の形態がとられた。この時代は対マレーシア直接投資の揺籃期であったといえよう。

#### <70年代>

マレーシアの工業化における輸入代替から輸出指向への重点の移行に呼応する形で低賃金労働力を求めて輸出基地を設立する企業が現れ、

最初の投資ブームとなった。まず、これらは電機産業で顕著となったが、これは前述の70年代初の「電子産業に対する特別措置」と自由貿易地区が誘因となった。一方で我が国における賃金の高騰がプッシュ・ファクターとなったことも見逃せない。この時代にマレー半島中部のスランゴール州や北部のペナン州の自由貿易地区に進出した電機メーカーには松下、日立、NEC、東芝などがある。その後、繊維産業も東レ(ペン)グループと鐘紡がペナン州の自由貿易地区へ進出、また、東洋紡も他州への進出をみた。

しかしながら、資源ベースの木材産業が依然として件数では最も多く、金額においては繊維が急増し第1位の地位を占めていた。電機は件数、金額双方において着実な伸びを見せていたといえよう(79年時点)。この時代マレーシアでは自由貿易地区を中心とする輸出指向工業化が進展する一方で、それ以前からの輸入代替工業化も継続しており、我が国からの直接投資も双方の分野に対しておこなわれていた。なお、70年代より新経済政策のもと外資規制が開始されたが、輸出指向企業に対しては100%外資が容認されており、日系輸出指向企業の場合も大半がこの形態であった。また、70年代後半に直接投資はやや停滞するが、75年の工業調整法の施行が我が国の直接投資にどれだけのマイナスの影響を与えたかは判然とはしない。当時は第1次石油危機後の不況とも時代的に重なっており、この要因の影響も強かったと思われる。

#### <80年代前半>

80年代は1980年のASEAN協力プロジェクトによる尿素肥料プラントの建設という大型プロジェクトへの投資により幕が開いた。これにより化学産業の金額が著増したのである。その他にマレーシアの重化学工業での輸入代替推進の担い手であるマレーシア重工業公社(HICOM)のプロジェクトに参加する形での投資が相次いだ。具体的には国民車プロジェクトへの三菱自動車、三菱商事の参加、二輪車生産へのホンダ、ヤマハ、スズキの参加、プルワジャ製鉄への新日鐵の参加などがあげられる。80年代前半の鉄・非鉄及び輸送機器の投資の増大はマレーシアの第2次輸入代替工業化の推進とこれへの日系企業の参加によるものといえる。他の産業での投資が伸び悩むなか、これら大型投資が目を引き結果となった。また、80年代前半は外資規制が強化されたときでもあり、輸出指向企業においてさえ30%のマレーシア資本(特にブミプラ資本)を入れることが強く指導され、新規のみならず既存の企業に対しても同様の勧告がなされた。

#### <円高以後>

85年の円高以降我が国からの直接投資はドラスティックな変化をみせることとなる。86年以降我が国製造業の対マレーシア投資は激増したが、その主役となったのは前述のように電機産業であった。86年から93年の間電機産業は件数の31.8%、投資金額の40.1%を占め、特に88年から91年までの電機産業の突出は顕著であり、この間の直接投資を牽引してきたのである。この背景には円高対策として大手電機セットメーカーが相次いで輸出基地を創設したこと、そしてこれに追随する系列企業の進出がある。さらに詳細に考察すると円高開始直後には、まず既存の設備の拡大が目立った。これは今後の円の動きが不透明であったことと、とりあえずの対応として内製化率の向上をはかったことによる。しかし、その後の円高の定着により大手セットメーカーがロジスティックス戦略を転換するに及んでこれらの企業による子会社の新設(部品生産のためのものを含め)があり、さらには系列企業のマレーシア進出の動きも活発になった。事実、この間中小企業の投資件数が急増している。円高は最大のプッシュ・ファクターであったが、プル・ファクターとしては外資規制緩和があげられよう。特に86年以降、輸出企業へ製品(主に部品)を供給する企業も輸出指向とみなされ100%外資の子会社の設立が可能になったことが重要であった。国際経営の経験も少ない中小企業を含む部品メーカーにとっては取引先が日系企業であるため現地パートナーが参加しない形態がより好まれたのである。

これまでのマレーシアの工業化政策と我が国企業の直接投資動向を考察すると、そこには我が国の直接投資が概ねマレーシアの工業化の流れに沿う形で行われてきた姿が看取されうる。それは60年代の輸入代替から始まり、70年代の輸出指向工業化、さらには80年代前半の第2次輸入代替に伴う大型プロジェクトへの参加においてあてはまり、80年代後半からの外資を梃子とした輸出指向工業化を主導したのもまた日系

表3-1 進出理由

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	合計
現地市場確保	1	1	1	10	4	5	9		23	3		10		67
セットメーカーからの要請		1	4			6	7		13	1	1	14		47
第3国への輸出		5	2	1	1	6			20		2	4		41
労働力確保		3	4	1	2	1	3		16		2	6		38
原材料確保	2	1	7	2	1		1		3		1	5		23
円高対応						2		2	2	11	1		4	22
輸入規制回避		2								4	2		2	10
技術・情報の確保	1									1			1	3

A:食品・農水産加工(3社) B:繊維・同製品(10社) C:木材・パルプ・紙(9社) D:化学・医薬品(16社) E:石油製品(1社) F:窯業(8社) G:鉄鋼・非鉄鋼(12社) H:金属製品(21社) I:一般機械(2社) J:電子・電機機器(68社) K:輸送機器(7社) L:精密機械(7社) M:その他製造業(7社)

注:複数回答可

出所:JETRO 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

企業であった。一方、マレーシア政府も工業化戦略の変更の際に外資政策を連動させ、特に86年以降は外向きの工業化を進めていくうえで、日系を含めた多国籍企業の戦略を考慮に入れた政策を展開したと言える。これは新経済政策の出資比率目標の放棄ともいえ、換言すれば、分配から成長へと重点が移行したことを意味する。

### 3 日系企業の実態

#### 1. 進出理由

前節でみたように、我が国の製造業企業の対マレーシア直接投資はマレーシアの工業化政策の流れとも合致したものであった。これは直接投資がプル、プッシュ両ファクターにより決定されることを考えればある程度予想されたことでもある。ここでは、これらマレーシアに進出した日系企業の進出理由をJETROの調査をもとに改めて検討する。表3-1は日系企業の進出理由をみたものである。回答企業202社のうち127社は円高以降に進出した企業であり、回答結果もこれら企業の影響を受けると見られる。また、産業別では電機産業が68社と全体の3分の1を占めており、進出時期と産業双方のバイアスがかかることは否めない。

全体としては国内市場の確保を進出理由にあ

げる企業が最も多く、67社に及んだ(うち23社は電機)。これらの企業には円高以前に進出してきた輸入代替企業も含まれるであろうが、多くは輸出指向企業に製品を供給する企業であると思われる。そして、これと関連するのが2番目に回答の多かった日系セットメーカーからの要請である(47社、うち電機13社)。組み立てに必要な主要部品などを生産する系列企業の進出を求めるケースがこれにあたる。第3位は第3国への輸出(41社、うち電機20社)であり、これは輸出指向企業に典型的にみられるもので、前述の輸出基地の創設がこれにあたる。円高により日本からの欧米向け輸出が困難になったための迂回輸出と、成長著しいASEAN諸国などアジア向けへの輸出も見込まれている。ここでも電機がその中心である。そして、第4位が労働力の確保(38社、うち電機16社)である。このなかには低賃金労働力の確保が含まれるであろうが、やはり輸出指向的な電機にこれをあげる企業が多くみられた。以上が主要な進出理由であり、これらに続いて資源の確保(23社)や円高対策(22社)があげられていた。

#### 2. 出資比率

我が国企業の出資比率分布は円高以降に進出した企業の戦略とマレーシア政府の外資規制の大幅緩和によりその様相が一変することとなった。50年代、60年代の輸入代替期においては日系企業の大半は少数所有の合弁企業の形態を選択した。これは一つには日本側の資金不足、外貨持ち出し規制によるが、他方では現地のパートナーの持つネットワークの活用など経営資源を補足してもらう必要があったためでもある。また、商社がパートナーに加わることも日本の直接投資の特徴であり、特に初期の段階では商社の役割が重要であった。さらに、71年に始まる新経済政策とこれのもとでの外資規制により輸入代替企業は現地パートナーとの合弁とならざるを得なかった。

一方、70年代以降に現れた輸出指向企業は大



表 3-2 出資比率

出資比率	85年以前に 設立された企業	86年以降に 設立された企業	合計
0-24%	14 (10.4%)	11 (4.8%)	25 (6.9%)
25-49%	60 (44.8%)	30 (13.1%)	90 (24.6%)
50%	3 (2.2%)	9 (3.9%)	12 (3.3%)
51-74%	10 (7.5%)	24 (10.5%)	34 (9.8%)
75-99%	16 (11.9%)	12 (5.2%)	28 (7.6%)
100%	31 (23.1%)	143 (62.4%)	174 (47.8%)
合計	134 (100.0%)	229 (100.0%)	363 (100.0%)

出所：東洋経済新報社『'93海外進出企業総覧』東洋経済新報社，1993年。

半が100%日本側出資の完全子会社を設立することとなった。新経済政策のもとでもこれら企業に対しては100%外資が容認されており、また、それが輸出指向企業の誘致にとって不可欠であったことも事実である。輸出指向企業の場合、本社の国際戦略(特にロジスティクス戦略)に基づいて最適立地を求めて子会社が世界中に配され、これらの子会社を完全にコントロールすることにより企業は世界規模での利潤の極大化をめざすのである。ここには現地パートナーの介入を排除しようとする力が作用する。

表 3-2はマレーシアに進出した日系製造業企業についてその出資比率の分布をみたものである。同表から円高以前に進出した企業の場合、少数株主となるケースが半数を超えていたことがわかる。これら企業の大半は輸入代替企業である。一方、4分の1弱は100%日本側出資の完全子会社であり、これら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いる輸出指向企業であった。円高以前においてもマレーシアはASEAN域内では外資に対する規制がほとんどないシンガポールについて日系の完全子会社が多い国であった。

しかし、円高以降日系製造業企業の出資比率の分布は一変する。前述のように電機産業を中

心に輸出指向企業、特に大手セットメーカーが多数進出し(この中には部品生産のための子会社も含まれるが)、これに促される形で系列企業の進出も相次いだ。さらに、輸出指向の大手セットメーカーに部品を供給する日系企業も輸出指向とみなされ完全子会社の設立が可能であった。その他にも一定の条件を満たせば86年から91年までの間は完全子会社の設立が可能となったことも日系企業の出資形態に影響を与えたと思われる<sup>12)</sup>。その結果表 3-2に見られるように86年以降に進出した日系企業のうち約3分の2が100%日本側出資の完全子会社となったのである。また、円高によりマレーシア・リング換算での資金が潤沢となったこと、各種情報の蓄積、日系企業の国際経営の経験の積み重ねなども間接的に完全子会社設立を促す要因となったといえよう。

ところが、出資の実態をより詳細に観察すると円高以降、日系企業の出資パターンに2つの変化が生じたことがわかる。一つは複数の企業が、商社を交えることもあるが、出資して日本側100%の子会社を設立するものである。このような形態は過去にも散見されたが、近年その数が増加した。これは中小企業の場合は単独では海外進出に必要な経営資源が不足しているため、複数の企業が協力しあうものである<sup>13)</sup>。そして、これにより1社当たりの負担とリスクを軽減することが可能になる。また、この場合、同一グループ内の企業が組む場合と、互いに独立した企業が組む場合に分けることができる。二つ目としてシンガポール、香港、台湾などアジアNIEsにある日系子会社がマレーシアに投資するケースがあげられる。もちろん件数的には地理的接近性ゆえにシンガポールの子会社の投資が圧倒的に多い。また、これらの子会社が単独で出資

12) 常勤労働者350人以上を雇用する場合、輸出比率に関係なく100%外資が認められた。

13) 特殊な形態として協力会のメンバーが共同出資して日本で企業を設立し、この企業が海外に進出するものがある。

する場合もあるが、日本の本社と共同出資の形態をとる場合が最も多い。シンガポールに地域統括本部 (Operational Headquartor, OHQ) や国際調達本部 (International Procurement Office, IPO) を持つ企業の場合、特にこのようなケースが顕著である<sup>14)</sup>。

なお、近年在マレーシア日系企業が増加しているながら、日系企業は全般的にクアラルンプール株式市場に上場する企業が少なく、株式がオープンにされていないことに対する批判がでてくる<sup>15)</sup>。これまでのところ、株式が公開されている日系企業の大半は輸入代替を目的として比較的早期にマレーシアに進出した企業である。今後輸出指向企業を含め日系企業の一層の株式公開が望まれよう。

### 3. 市場と調達

在マレーシア日系企業の市場と調達に関する数少ない調査として87年に日本大使館とJETROが実施したものと、90年にマレーシア日本人商工会議所とJETROが実施したものがある<sup>16)</sup>。90年の商工会議所/JETRO調査では操業中の283社について調査し、うち、119社から市場と調達について回答を得た。

これらをもとにまず市場から検討する。90年の商工会議所/JETRO調査によれば、89年の時点で日系企業の販売額の39.0%は国内市場向けであり、残る61.0%が輸出されていた。国内市場向けの販売額が最も多い産業は輸送機器であり、これに電機、鉄・非金属が続いていた。輸出額に関しては電機が最も多く、日系企業の輸出額の約80%は電機産業によるものであった。

これについて繊維、鉄・非金属の順であった。89年以前の輸出比率を概観すると円高以降の数値の増大が見て取れる。すなわち、85年に45.4%であった輸出比率が86年には50.7%に、87年には59.3%に、そして88年には61.7%に達していたのである。また、89年時点の主要な輸出先は日本(26.7%)、米国(22.9%)、シンガポール(15.4%)であり、これらを86年の数値と比較すると日本、米国への輸出の比率が増大していた。

上記の調査以来在マレーシア日系企業全体の国内、海外市場別の販売額もしくは販売比率を調査したものはないが、92年のJETROのサーベイによれば回答を得た197社中78社は製品を100%輸出していた。さらに80%以上を輸出していると答えた企業が47社あり、両者を併せると、全体の60%以上の企業が大きく輸出に依存している実態が明らかとなった。また、38社は輸出比率が50%未満であり、21社は直接輸出はしないが納入先の企業が輸出指向企業であると回答しており、全く輸出をしていないと回答した企業はわずかに5社であった。輸出市場については日本が最大と答えた企業が56社、ASEANが最大とした企業が50社、そして、米国が最大とした企業が24社であった<sup>17)</sup>。

つぎに調達についてであるが、前出の90年の商工会議所/JETRO調査によれば、日本からの輸入が49.3%であり、これらのうち73.1%が親会社からの輸入であった。一方マレーシア国内からの調達は26.6%であり、このうち現地企業からの調達が50.2%、日系企業からの調達が30.4%であった。第3国からの輸入は24.1%であり、うち半数以上がシンガポールからの輸入であった。

92年のJETROサーベイによれば約70%の企業が調達については主に輸入品に依存し、残る30%が主にマレーシア国内からの供給に依存し

14) シンガポールの経済戦略や地域統括本部については穴沢 眞「日系多国籍企業と成長のトライアングル」小浜裕久編著『直接投資と工業化 日本・NIES・ASEAN』日本貿易振興会、1992年を参照のこと。

15) たとえば、Shukri Rahman, "Going Public," *Malaysian Business*, 16-31 January, 1993, pp.14-16.

16) 細野哲弘「在マレーシア日系製造業の実態」『マレーシア日本人商工会議所会報』No. 18, 1987年7月。寺西武英「日系製造業企業の動向について」『マレーシア日本人商工会議所会報』No. 34, 1990年7月。

17) JETRO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。

ていた。また、92年に商工会議所が実施した調査では電機及び輸送機器に属する大手セットメーカー45社のうち、20社は現地調達比率が50%を超えており、うち4社は70%を超えていた。一方、12社は現地調達率が30%から50%の間であると回答していた。現地企業からの調達を妨げている要因としては低品質(47%)、納期の遅れ(17%)、低サービス(16%)などがあげられている<sup>18)</sup>。依然として現地製品の品質が問題となっているが、ジャスト・イン・タイム(JIT)の浸透とともに納期の問題が重要になりつつあるように思われる。逆に、以前指摘されていた高価格については指摘されるケースが減少している。

最後に89年に筆者が実施した85年以前にマレーシアに進出していた企業33社の円高対応に関する調査の概要を述べる<sup>19)</sup>。これらの企業はさらに指向する市場をもとに輸入代替企業19社と輸出指向企業14社に分類される。このような分類は両者の戦略が異なることを明らかにするために有用である。サンプル数は少ないが、円高の既存企業への影響を理解する上での一助となる。結果として輸入代替企業19社中6社は日本への輸出を増加させ、4社は第3国への輸出を増加させた。一方、8社については市場の変化はなかった(複数回答可)。他方、輸出指向企業14社については8社が第3国への輸出を拡大し、4社が日本への輸出を増加させていた(複数回答可)。円高の進行とともに輸入代替企業のなかに輸出指向性を強めはじめた企業が現れたといえる。しかし、これら企業のロジスティクス戦略上の位置づけを考えると、新たな輸出基地の設立までの間のセカンド・ベストの方策として既存の工場からの輸出を増加させているように思われる。何故なら、これら企業は元来

狭隘な国内市場への供給を目的として設立された合弁企業であり、生産能力も小さく、規模の経済を享受できないからである。また、円高によるよりも85、86年の不況によるマレーシア国内市場での需要の減少に対応するため輸出を開始した企業もあった。

生産のための原材料、中間材等の調達については両者とも日本からの輸入を減少させ、第3国からの輸入を拡大した。しかし、国内調達については両者間で明らかな相違が観察された。輸入代替企業は現地企業からの調達を増加させた企業が多く、輸出指向企業は日系企業からの調達を増加させた企業が多くみられたのである。このような相違は一つには輸入代替企業の操業期間が長く、現地パートナーなどを通じ、より広範なビジネス・チャンネルを形成していたことによる。また、輸出指向企業の場合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、円高になるまでは関税が課されないという特典を利用して日本からの輸入に大きく依存していた。そのため、円高に際しても第3国、特にシンガポールからの輸入に依存することが多くなった。また、これら輸出指向企業の製品は国際市場において競争力を持つものでなければならないが、そのためには使用される中間材、部品等も品質、価格面で競争力がなければならない。そのために既存または新規に進出した日系企業に依存するケースが多い。マレーシアの現地企業の場合、大半はこれまで保護されている国内市場のみへ製品を供給しており、これらの要件を満たす現地企業は限られていたといえる。また、日系企業が購入したい製品を現地企業が生産していない場合もある。

#### 4. 地理的分散

マレーシア国内の地域間の均衡的発展を考えるならば、企業がより発展した半島部西海岸の諸州(西部回廊)に集中せず、他の州にも分散することが望まれるが、果たして日系企業の場合はどうであろうか。東洋経済新報社の『93海外

18) 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』クアラルンプール、1993年、p.15。

19) 詳細は Anazawa Makoto, "Japanese Manufacturing Investment in Malaysia," in Jomo K.S. ed., *Japan and Malaysian Development*, Routledge, London, 1994, pp.87-88.

進出企業総覧』より所在地の判明する日系製造業企業340社についてその州別の立地を見ると、スランゴール州134社、ペナン州62社、ジョホール州60社、クアラルンプール市29社となっている。クアラルンプール市はかつてはスランゴール州に属し、その後連邦特別区となったため両者を一括して扱くと、日系企業の半数弱がこの地域に立地していることになる。上記以外の州についてもペラ州(18社)、ケダ州(17社)、ヌグリ・スンビラン州(14社)、マラッカ州(13社)などマレー半島西海岸のより発展した州に偏在していることがわかる。

マレーシア政府は国内の地域間格差を是正するため、企業に対して東海岸やサバ、サラワク州への立地を促しており、投資奨励法のもとでは政府が指定する低開発地域に立地した場合は税制上の優遇措置が与えられていた。しかし、このインセンティブも有効には機能せず<sup>20)</sup>、86年の投資促進法では廃止されるに至っている。日系企業のみならず、他の外資系企業や現地の大企業の立場からすれば顧客やビジネスの相手があり、ソフト及びハードのインフラストラクチャーが整備されている上記のような発展している州に立地することの利点は多い。また、日系企業間でのジャスト・イン・タイム(JIT)の採用は企業の地理的集中に拍車をかける傾向があるろう。

しかし、近年一部地域への企業の過度の集中に端を発した外延的な立地の拡散がみられるようになってきた。急激な海外直接投資の増大により、大都市やその周辺などの立地条件のよい工場用地の入手が困難となり、多くの企業が大都市からやや離れた工業団地などに立地せざるを得なくなった。そして、これは近年顕在化してきた労働力不足によりさらに助長されている。

たとえば首都クアラルンプール周辺のマレーシア最大の工業地帯を形成するクラン・バレーではクアラルンプールに近接する早くから開発

された工業団地は既に満杯となり、クアラルンプールからより離れた地区に立地する企業が増加している<sup>21)</sup>。このような状況は北部のペナン州でも同様であり、同州内の主要な工業団地や自由貿易地区はすでに満杯となり、隣に位置するケダ州に進出する企業が増加している。また、ジョホール水道を隔ててシンガポールに接するマレー半島南端のジョホール州では円高以降、シンガポールでの高賃金政策とも関連し、多くの日系企業が工場をシンガポールからジョホールに移転してきた<sup>22)</sup>。この場合オフィス機能はシンガポールに残すケースが大半である。このためジョホール州でも州都ジョホール・バルやその周辺の工業団地には進出する余地がなく、より遠隔地の工業団地に進出する企業が増えている。

過去においては立地に関しても求心力が働いており、州の開発公社が供給する好立地の工業団地や自由貿易地区が日系企業の受け皿として存在した。しかし、急速な工業化と直接投資の増大により遠心力がより強く作用する状況となった。今後も多くの企業が大都市から離れた地域に工場を立地させざるを得ないであろう。特に、それは低賃金労働力を利用する企業にとっては避けられない選択であろう。

#### 4 ネットワークの形成

すでに出資比率、市場と調達、地理的分散の項目でみたように日系企業の円高以降の活動は多様なものとなってきている。本節ではこれを在マレーシア日系企業におけるネットワークの拡大、強化と捉え分析を試みる<sup>23)</sup>。また、我が国企

21) Ridzuan Mohd Akil, "The Spatial Aspects of Economic Planning and Development in Malaysia," paper presented in 11th Economic Convention of the Malaysian Economic Association, Sep. 24-26, 1991.

22) 企業のシンガポールからジョホール州への移転については穴沢 眞 前掲論文 pp.90-91。

23) ここではネットワークを組織間関係と捉える。ネッ

20) オスマン・ラニ「産業の分散、外国直接投資と地域間競争」モハメド・アリフ、横山久編 前掲書 p.144。

業のグローバルな展開が進み、日系多国籍企業が世界的な3極もしくは4極体制を標榜する現状において対マレーシア直接投資や在マレーシア日系企業の活動もアジア域内または少なくともASEAN域内の企業展開のなかでこれを捉えることが必要であろう。

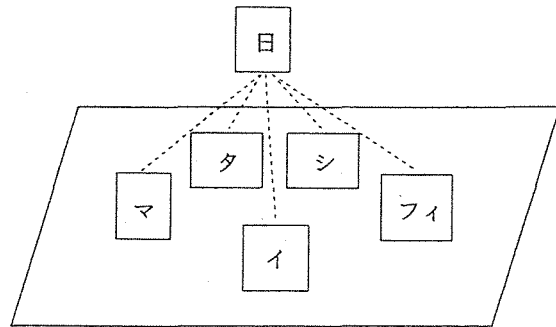
ネットワークは形態的には企業内、すなわち同一企業グループ内のものと、企業間のそれに分類できる。そのうえで以下では資本関係、調達(分業)、技術移転を取り上げ、それらを円高以前と以後、さらには企業戦略をもとに輸入代替と輸出指向に分け、分析を試みる。なお、空間的にはマレーシア国内、ASEAN、(必要に応じてNIEs)、日本を考える。以上はネットワークを考察する際の機能軸、時間軸、企業戦略軸、空間軸を構成しているのである。ネットワークの形成、特に円高以後のそれを主導してきたものは電機、輸送機器のセットメーカーであるが、本節ではこれらを念頭に置きつつ、より敷衍化された概念モデルの提示を試みる。

以下の分析においてネットワークの拡大は我が国企業にとっては円高以前に一般的にみられた親会社と各国現地子会社間に限定されることが多い一元的な関係がより多元的なものに変化してきたことを意味し、マレーシアを含め、受け入れ国にとっては日系企業進出に伴う波及効果の増大を意味することが明らかにされよう。

### 1. 資本関係ネットワーク

以下では親会社とASEAN域内の子会社の資本関係を考察するが、ここでの分析はその性格上、企業内ネットワークに限定される。すなわち、資本関係のある親会社と子会社、もしくは子会社間の関係を分析対象とする。また、資本関係に付随して生じる子会社のコントロールの問題にも言及する。概念図である図4-1から

図4-1 輸入代替企業の資本関係ネットワーク



注：日は日本、タはタイ、マはマレーシア、イはインドネシア、シはシンガポール、フィはフィリピンをさす。以下、図4-2、4-3も同様。

図4-3の線分はその種類により資本関係と子会社の役割によるコントロールの強弱を表しており、破線、実線、さらには実線の太さによりこれが表示され、後者ほど関係は強い。

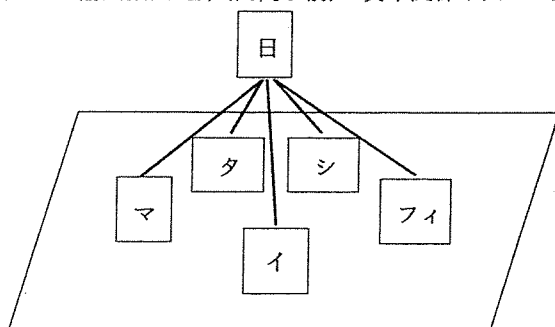
まず、円高以前の輸入代替企業のケースを取り上げる。図4-1にあるように親会社はASEAN各国にある子会社に対して出資するが、現地パートナーとの合弁であり、出資比率は通常50%未満となり、これを完全にコントロールする事は困難であった<sup>24)</sup>。これは現地市場のみを指向しているため、生産規模は大きくはなく、企業の国際戦略上も重要拠点とはならず、親会社にとっても子会社のコントロールについて強力にこれを押し進める誘因は少なかったことや、海外進出の初期の段階で国際経営の経験に乏しく、経営資源の蓄積が充分でない場合は、敢えてリスクを負担することは回避され、むしろ現地パートナーの保有する経営資源に依存する面があったことによる。以上のことに、受け入れ国における外資規制により、完全子会社の設立が困難であったことも加わり、現地パートナーとの合弁企業が設立され、少数所有が一般的となったのである。その結果、各国の子会社は自立的となる傾向が強かったのである。

円高以後においても輸入代替企業の場合、資

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。

24) 少数所有であっても技術、経営ノウハウなどにより、実質的にコントロールすることは可能である。また、現地パートナーがアリババと呼ばれる名目上の出資者であれば、よりコントロールは容易になる。

図4-2 輸出指向企業(円高以前)の資本関係ネットワーク

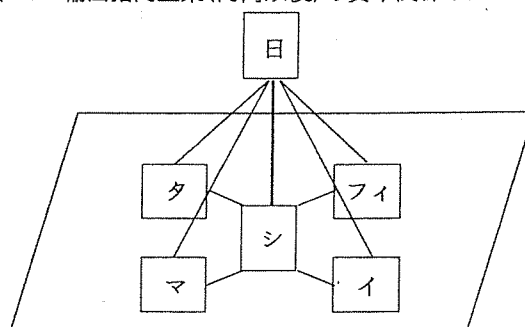


本関係に大幅な変化はない。ただし、外資規制の変化により、少数所有でないケースも増加しつつある。また、企業戦略も多様化しており、前節でみたようにかつての輸入代替企業といえども各国の国内市場のみを指向する企業の比率は減少し、輸出指向性を高める傾向を示すようになってきている。

つぎに円高以前の輸出指向企業のケースを考察する。これらの子会社は輸出基地として設立されており、親会社の国際戦略上重要な位置を占める。そのため、親会社はこれら企業を完全にコントロールする必要がある、100%出資の完全子会社を設立したのである(図4-2)。ロジスティックス戦略に基づき原材料などの流れ、生産された製品の流れを親会社がコントロールし、世界的な規模での利潤の極大化をめざすことになる。そのためには現地パートナーの参加は不要である。自由貿易地区内の企業において典型的に観察されるように、子会社は受け入れ国において飛び地的な環境で低賃金労働者力を雇用して操業し、国内との前方及び後方連関は極めて乏しい。親会社においても過去の輸入代替を通じて国際経営の経験を積み、経営資源の蓄積ができていたことも完全子会社の設立を促したといえよう<sup>25)</sup>。しかし、いまだ各子会社間での資本関係は発生していない。この段階では個別の親会社-子会社関係の集合にすぎず、ASEAN内の子会社が有機的に結合する形にはなっていない。

25) 日系輸出指向企業については穴沢 眞「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年参照のこと。

図4-3 輸出指向企業(円高以後)の資本関係ネットワーク



ない。

円高以降の新たな流れとして、ASEAN 域内の拠点作りとそれを通じた域内子会社のコントロールがある。これは輸出指向企業に多くみられるが、より具体的にはシンガポールに地域統括本部(OHQ)を置き、これが周辺諸国の子会社を統括する形態である(図4-3)。出資については100%親会社による場合、親会社とシンガポールの子会社による合併となる場合、さらには100%シンガポールの子会社による場合があるが、第3のケースはいまだ限定的である。このようにマレーシアを含め各国の子会社も ASEAN 域内の企業内ネットワークのなかで捉えられるようになり始めた<sup>26)</sup>。

このような動きは円高直後の日系企業のシンガポールから対岸のジョホール州への工場の移転や、89年12月に発表されたシンガポール、ジョホール、とインドネシアのリアウ州(特にバタム島)の成長のトライアングルにその例を見ることができ<sup>27)</sup>。これは地域的には限定されたものであるが、シンガポールを中心にしてより広範囲に ASEAN 全域、さらには他のアジアまで視野にいれ、各国の持つ比較優位にもとづいた

26) 日本の親会社の影響力は依然として大きいものがある。特に事業部制を敷いている場合はシンガポールの子会社が ASEAN 域内の子会社をコントロールするまでには至っていないケースが多い。

27) 成長のトライアングルとこれに関わる企業行動については穴沢 眞 前掲論文(1992)、及び Lee Tsao Yuan ed., *Growth Triangle: The Johor-Singapore-Riau. Experience*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore, 1991を参照のこと。

図4-4 調達ネットワーク：輸入代替（円高以前）

	企業内	日系企業	現地企業
マレーシア	▣ (1)	▣	▣
シンガポール			
NIEs ASEAN			
日本	▣	▣ (2)	

(1)は内製化分と部品生産子会社からの調達。  
 (2)は日本国内の系列会社からの調達であり、親会社を経由する場合もある。（以下、他の図でも同じ）

子会社展開もはじまっている。一方、これに先立ちシンガポールは86年に地域統括本部(OHQ)に対するインセンティブを導入するなど、ASEAN域内でのビジネス・センターとしての機能を高めようとしていた。このように企業の展開が各国という「点」からASEANという「面」へと移行したことを看取しうる。

一般に図4-1から図4-2、図4-3という順を追って企業の国際化が深化してゆくといえよう。ただし、産業によっては外資出資比率規制が厳しいものもあり、資本関係だけでは国際化の進展度をはかることができないケースもある。個々の企業の海外展開には当然ながら相違があり、特に図4-2の形態から図4-3への移行において差があるように思われる。また、中小企業の場合、その海外展開も各国に子会社を配することは不可能であり、域内のいずれかの国に拠点を設けることとなる。

2. 調達(分業)ネットワーク

取引関係には原材料、部品などの調達と自社製品の販売が含まれるが、ここでは前者に絞ってネットワークの形成を考察する。これは企業内または企業間分業関係の分析でもあるが、マレーシアの工業化の関連では日系企業の調達ネットワークの形成、換言すると日系企業により創出される後方連関がより重要である。以下で

図4-5 調達ネットワーク：輸出指向（円高以前）

	企業内	日系企業	現地企業
マレーシア	▣	▣	
シンガポール	▣		
NIEs ASEAN	▣		
日本	▣	▣	

は輸入代替(円高以前)、輸出指向(円高以前)、輸入代替(円高以後)、及び輸出指向(円高以後)の4つのケースを取り上げて考察する。図4-4から図4-7がこれらに対応するが、これらの図では調達関係のネットワークは企業内と企業間に分類され、さらに企業間取引は日系企業と現地企業とに分類されており、セットメーカーを中心とした在マレーシア日系企業がこれらのネットワークを通じて調達をおこなう様子が一括して概念的に表示されている。図の中の四角形の大きさは想定される取引量の相対的な多寡を示している。

図4-4と図4-5はそれぞれ円高以前の日系輸入代替企業と輸出指向企業の調達先を示しているが、ともに日本からの輸入が主体であり、これは特に輸出指向企業において顕著である。マレーシア国内からの調達は輸入代替企業においてはある程度は見込まれ、とりわけ現地企業からのものがより多くなると想定される。これは現地パートナーのビジネス・チャンネルの活用などによるであろう。一方、輸出指向企業の場合は、これまで言及したように典型的には自由貿易地区の企業や保税工場に見られたように、調達は日本からの輸入にほぼ全量依存するケースが多く、国内調達は限定され、たとえあったとしても日系企業からの調達に依存すると考えられる。その他のシンガポール、NIEs、ASEANからの調達は極端に限定されると思われる。

図4-6 調達ネットワーク：輸入代替（円高以後）

	企業内	日系企業	現地企業
マレーシア	■	■	■
シンガポール	■	■	
NIEs ASEAN	■	■	
日本	■	■	

図4-7 調達ネットワーク：輸出指向（円高以後）

	企業内	日系企業	現地企業
マレーシア	■	■	■
シンガポール	■ (3)	■	
NIEs ASEAN	■	■	
日本	■	■	

(3)は日本,その他の国から一旦シンガポールに集められたものを含む。

前節で検討したように、円高により日系企業間では輸入代替、輸出指向を問わず、日本からの輸入が減少し、マレーシア国内からの調達と第3国からの輸入が増加したが、その変化の動向は両者においてかなりの差異が認められる。まず、輸入代替企業であるが(図4-6)、日本からの輸入の減少分は第3国からの輸入とマレーシア国内からの調達に振り分けられ、そのうちより多くが国内から調達されると思われる。国内調達に限っていえば、日系企業よりは現地企業からの調達の比率が高まる傾向がある。自動車産業などでは、これは政府による国産化政策によるところが大である。その他の産業では価格面から現地企業製品が優位であることや現地パートナーのビジネス・チャンネルの活用による<sup>28)</sup>。他方で、一部日系企業内の内製化も進行

している。

次に輸出指向企業であるが(図4-7)、前述のように輸出基地が形成され、円高のもと日本からの輸入はコスト高となるために減少し、現地調達や、第3国からの輸入が増大する。また、現地調達についても、日系企業と現地企業とに分類可能である。さらに日系企業からの調達については系列内の企業と系列外の企業とに分類可能である。輸出指向企業では製品が国際競争力を持たねばならないため、マレーシア国内での調達を増加させる際に技術力、品質、ジャスト・イン・タイム(JIT)への対応、コミュニケーションの容易さから日系企業との取引が好まれるが、その対象は必ずしも系列内企業とは限らない。仮に系列内企業が既に進出していたならば、その企業との取引が増加する可能性が大きいが、そうでない場合は系列の内外を問わず、日系企業との取引が増大する傾向にある。円高の進行直後にはむしろこのようなケースが多くみられ、海外においては日本国内とは異なる新たな日系企業間の系列が生まれている。その後、日本国内での受注減をうけて系列企業が親会社の海外展開に追随する形で進出するにしたがい、日系企業間のネットワークはさらに拡充されてゆくのである。一方、急増する部品、中間材の需要を日系企業のみではまかなうことはできず、また、コスト的には現地企業が優位性を持つため、特定の現地企業に集中する傾向が強いものの<sup>29)</sup>、現地企業からの調達も増加することになる。第3国からの輸入はシンガポールの地域統括本部(OHQ)や国際調達本部(IPO)を通じてのものや、在マレーシア日系企業が独自に周辺諸国から調達するものが含まれよう。ちなみに図4-7のシンガポールからの企業内の調達を

28) 日系企業の製品価格は日本人派遣社員への給与支払いや日本製の機械の輸入によりコストが上昇する傾向にある。

29) これは技術、納期などの条件を満たせる現地企業が限られているためである。「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。



あらゆる四角形には周辺国や日本から一旦シンガポールに輸入され、地域統括本部や国際調達本部を通じてマレーシアに供給されるパターンも含まれている<sup>30)</sup>。

最後に忘れてならないのが内製化やマレーシア国内の部品生産子会社の存在である。これはマレーシアの企業内調達のなかに包含されるが、前節でみたように円高以降増加する傾向にある。

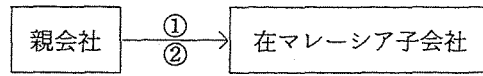
### 3. 技術移転ネットワーク

ネットワークの分析に入る前に技術について検討しておく必要がある。ここでは技術を基本的技術と特殊的技術に分ける<sup>31)</sup>。前者は生産という行為全般において必要とされる汎用的な技術と定義し、後者は特定の製品の生産にのみ関わる技術で汎用性がないものとする。通常、企業は双方の技術を有し、生産活動をおこなうが、両者は前者の土台のうえに後者が積み重ねられるという二重または二層構造を形成していると考えられる。

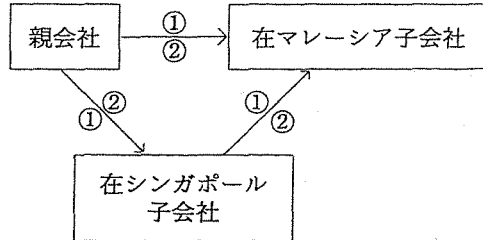
円高以前には輸入代替、輸出指向企業を問わず技術移転やこれを含む経営資源の移転は概ね企業内に限られていたといえる(図4-8の1)。このような企業内の移転は輸入代替企業よりも輸出指向企業においてより積極的になされたとみることができよう。一つには輸入代替企業が合併であったのに対し、輸出指向企業は完全子会社であるという出資形態とそれに付随するコントロールの強弱の問題がある。さらには、前者が保護された国内市場への供給を主とするの

図4-8 技術移転ネットワーク

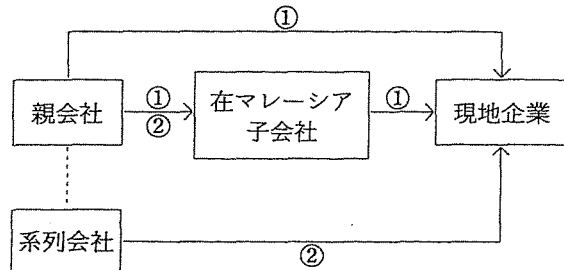
#### 1. 円高以前



#### 2. 円高以後の企業内技術移転



#### 3. 円高以後の企業間技術移転



注:①は基本的技術を②は特殊的技術をあらわす。

に対し、後者は競争の激しい国際市場への供給が目的であり、そのため価格、品質面での要求レベルは高く、これに応えるためには、生産工程、品質管理面での親会社からの支援を必要とし、それに伴い他の経営資源も現地へより移転されやすい状況にあった。円高以降、企業内の技術移転も親会社だけでなく、シンガポールの子会社が協力するケースがでてきたと思われる。円高以前にもこのようなケースは散見されたが、円高以降シンガポール子会社の機能が強化されるに従い増加した形態といえる(図4-8の2)。以上の企業内の技術移転においては子会社も基本的には親会社と同様の生産活動をおこなうため基本的技術と特殊的技術が一体となり、両者が明確に区別されることなく移転されると考えられる。

ところが、円高以降、前述のような企業間の調達ネットワークが形成されると、企業内の技術移転のみならず、日系の子会社から現地企業への技術移転<sup>32)</sup>が観察されるようになってきた。

30) 部品調達に関しては、特に電機において、在マレーシア日系企業の自立度は高い。地域統括本部や国際調達本部の本格的な活用には今しばらく時間がかかると考えられる。

31) 本稿では「技術」としたが、本来的には「技術」と「技能」に分類すべきであろう。ここでは簡単化のために技術とした。また、これらの技術は個人に体化された場合は分類が困難になる。技術の分類については浅沼万里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化—」『経済論叢』(京都大学)第145巻 第1・2号、1990年1・2月 p.31を参考とした。

そして、子会社のみでは技術移転が困難な場合は親会社の協力を得ることとなる<sup>33)</sup>。企業間の技術移転の場合、親会社、日系の子会社から現地企業へ移転される技術は基本的技術が中心となる。これにより現地企業では生産効率の向上、品質管理面での改善が達成されよう。また、生産工程の一部を委託する場合などでは日系企業の特種技術が移転される場合もあろう。ところが、日系企業(特にセットメーカーの場合)が特定の部品などの生産技術を自らは有していないケース、すなわち当該部品の生産に関する特種技術を持たないケースがある。当該日系企業にとってもこの技術はブラック・ボックスとなっており、これは日系企業から直接には現地企業に対して移転できない。このような場合は親企業を通じて特種技術を持つ日本の系列企業に技術的な支援を依頼するケースがみられる。さらに一步進んで系列企業が現地企業と技術提携をおこなう場合もある<sup>34)</sup>(図4-8の3参照のこと)。

マレーシアでは近年中小企業育成策の一貫として大企業(アンカー企業)による下請け企業(ベンダー)の育成という政策(Vendor Development Program:VDP)が導入され、既に23社の日系企業がアンカー企業に指定されている。このような政策もまた企業間技術移転ネットワークの形成の一助となろう<sup>35)</sup>。

## 5 結語

本稿では、まずマレーシアの工業化が外資に

依存する側面が強く、そのなかでも我が国が最大の投資国であることを示した後に、日系製造業企業の進出の歴史を振り返った。さらに日系企業の進出理由、出資比率、市場と調達、地理的分散などの実態を分析した。これらは広い意味での政府の政策と企業の戦略との関係进行分析したものである。直接投資はプル、プッシュ両ファクターにより決定されるが、マレーシア政府は多国籍企業の動向を敏感に察知し、全体としては適切な政策を採ってきたといえよう。また、日系企業も自らの戦略に従いながら、結果としてマレーシアの工業化政策にほぼ合致する形で進出をみた。しかし、世界的な経済環境が目まぐるしく変化するなか、マレーシア政府の政策も我が国企業の海外戦略も変更を余儀なくされるであろう。今後の両者の動向が注目される。

また、本稿の最後の部分ではネットワークという概念を用いて円高以降の各種企業関係の拡大、強化を円高以前のそれと比較することにより浮かび上がらせることに努めた。ネットワークの形成は視点を変わると日系企業による種々の波及効果の生成といえよう。しかし、外資は必ずしも受け入れ国経済にプラスの効果だけを持ち込むものではない。様々なマイナス面も合わせ持つのが外資であろう。それらの中から、プラスの要素を最大限に引き出し、マイナス面を極小化する役割は政府に負うところが大きいと思われる。

- 32) 技術支援と呼ぶこともあり、むしろそのほうが適切な場合もあろう。
- 33) それに伴い技術面のみならず、他の経営資源の移転も間接的に起こる可能性がある。
- 34) 国民車を生産し、三菱自動車、三菱商事も参加しているプロトンにおけるマッチ・メイキングがこの典型である。他の日系アンカー企業でも同様の動きが始まりつつある。
- 35) 詳細は穴沢真「在マレーシア日系企業による中小企業育成」『商学討究』(小樽商科大学)第45巻 第3号 1995年を参照のこと。