

第 1 章

外資系企業と地場企業との連関強化

——マレーシアの事例——

本章では、マレーシアにおける外資系企業と地場企業の連関、特に後方連関を強化させる政策や取組みについて言及する。アジアの通貨・金融危機を契機として、アジア諸国の産業基盤の強化、とりわけ製造業部門では裾野産業とその主体となる中小企業の育成が見直されている。マレーシアにおいても以前から中小企業育成が叫ばれ、これまでもいくつかの政策が実施されてきている。しかし、同国では台湾、韓国などに比べ、中小企業の貢献が限られており、製造業部門の成長の過程である程度の産業集積はあるものの、裾野産業の形成という点では遅れが目立つ。このため1996年の第2次工業マスタープラン（Second Industrial Master Plan 1996-2005、以下、IMP2）ではクラスター^①という概念を用い、広く関連する産業の発展を目指している。クラスターとは産業、セグメントの集合を指すが、通常統計上の分類と異なり、相互に関連する産業やセグメントを強調するものである。

以下、第1節では、マレーシアの工業化の過程を振り返り、同国の工業化の特徴および、その帰結である、外資系企業を中心とした大企業の比重の高まりを指摘する。また、これら大企業と地場企業、とりわけ中小企業とのこれまでの弱い連関について言及する。続いて第2節では、大企業による中小企業育成策であるベンダー育成プログラム（Vendor Development Programme、以下、VDP）を取り上げる。これは中央政府の実施する中小企業政策であり、外資系企業もこれに参加している。なお、「ベンダー」の語は通常、下請企

業と同義で用いられるが、本章ではVDPの対象となる下請中小企業のみをベンダーとし、その他については下請企業とする。第3節では、マレーシア北部に位置するペナン州のケースを取り上げ、1989年に設立されたペナン技能開発センター（Penang Skills Development Centre, 以下、PSDC）の試みを考察し、外資系企業との協力による産業基盤高度化に必要な技能開発の実態をみる。最後に第4節では、IMP2で強調されたクラスターとの関連でVDPとPSDCの活動を考える。

第1節 マレーシアの工業化と外資⁽²⁾

1957年にマレーシアはマラヤ連邦としてイギリスからの独立を果たすが、サバ、サラワク州の併合や、シンガポールの分離独立を経て、65年に現在の形となった。その間も工業化に向けての努力がなされ、政府はインフラの整備に重点をおき、輸入代替工業化を進めたが、関税による保護は比較的弱く、外資系企業の活動も自由であった。したがって60年代は規制の少ない輸入代替工業化の時代であったといえる。

マレーシア政府は1968年に投資奨励法を施行し、これに伴い各種の税制上の優遇措置が導入された。このとき輸出指向企業への優遇措置も初めて導入され、70年代に本格化する輸出指向工業化の礎となった。この投資奨励法では法人税の減免税が投資額や雇用者数により決められていたため、大企業にとって有利な制度となっていた。

マレーシアの輸出指向工業化では輸入代替を終了した産業が輸出を拡大したケースは少なく、その主体は自由貿易地区⁽³⁾に進出した外資系企業であった。その意味でマレーシアの輸出指向工業化は接ぎ木されたものといえる。1960年代後半からアジア各国でも自由貿易地区の建設に拍車がかかり、マレーシアでは72年にペナン州に第1号が建設され、70年代前半に3州に計八つの自由貿易地区が建設された。これら自由貿易地区に進出した外資系企業、

特に電子・電機関連のアメリカ系および日系企業が、この時期の輸出の主役となった。元来、自由貿易地区は関税上の飛び地であるが、国内産業との連関をほとんどもたないという意味で経済的な飛び地ともなっていた。

また、1969年の人種暴動に端を発し、71年に、90年を目標年とする新経済政策（New Economic Policy）が打ち出され、ブミプトラ（マレー系住民）に対する保護が強化されるようになった⁽⁴⁾。新経済政策の下、一方では製造業でのブミプトラの参加の拡大を企図して公企業⁽⁵⁾が新たに設立され、他方では外資規制の強化が進み、外資の出資比率については、輸出指向企業を除いて、外国企業は50%を超えて株式を所有できないなどの制約が課せられるようになった。また、75年に導入された工業調整法も出資比率への監視を強化するものとみられていた。

1980年代に入り、マレーシアは重工業化への道を歩みはじめた。80年に設立されたマレーシア重工業公社は第2次輸入代替工業化の中軸となる組織であった。同公社は日系企業との合弁により、鉄鋼、オートバイ産業などに参入し、83年には三菱商事、三菱自工との合弁により国民車を生産するプロトン社（Perusahaan Otomobil Nasional Bhd. : PROTON）を設立した。しかし、石油危機後の一次産品価格の世界的な下落の影響などもあり、マレーシア経済は85年に独立後初のマイナス成長を記録し、政府は政策の転換を迫られることとなった。

1980年代半以降、マレーシアは景気回復を目指し、外資の導入を活発化させた。この時期、日本に続き台湾、韓国も海外直接投資を増加させ、ASEAN各国ではこれら外資の誘致合戦がみられた。マレーシアは電子・電機産業の主要な進出先となり、日系企業を中心に投資額は急増し、87年から92年にかけて、製造業部門への投資額では外国資本が国内資本を上回っていた。外資系企業はマレーシアを輸出基地とし、アメリカ、日本、そしてアジア域内市場への輸出が増大した。特に日系の家電メーカーの進出に伴い、これら企業の下請企業のマレーシア進出も促進された。86年の投資促進法の下、外資の出資比率規制が大幅に緩和され、また、国内の自由貿易地区やこれと

ほぼ同様の機能をもつ保税工場へ部品等を供給する企業も輸出指向企業とみなされ、100%外資の形態での進出が可能となったことも日系下請企業の投資拡大につながった。

1990年代に入り、通貨・金融危機までは好景気の下、輸出指向工業化の波及効果が徐々に現われ、十分とはいえないが素材産業などの成長もみられた。さらに、好調な経済を背景に外資の進出に対しては選別的となりはじめていた。

急速な工業化の結果、GDP、雇用、輸出に占める製造業のシェアは1998年にはそれぞれ26.5%、27.9%、83.1%となっていた。マレーシアは独立当初の一次産品輸出国から工業国へと変貌を遂げたが、急速な工業化の過程でマレーシアの製造業は外資系企業、公企業を中心とする大企業とこれら企業と連関をもたない中小企業に2極分化していった。特に外資系企業は自由貿易地区に進出した企業をはじめ輸出指向企業が多く、これらの企業が地場企業から購入する原材料や部品は限られていた⁶⁾。

次に製造業部門における外資系企業の比重を統計局の資料をもとに考察する。表1は工業センサスが発表された年について、時系列で外資系企業の企業数、生産額、雇用のシェアをみたものである。1981年には新経済政策、工業調整法の影響を受け、外資系企業の数は絶対数でも、そのシェアでも73年に比べ減少し、これに伴い生産額、雇用のシェアも81年には減少した。しかし、93年には全項目で数値は増大し、特に雇用のシェアは過去最大となった。

表1 製造業における外資系企業のシェア (%)

	企業数	生産額	雇用
1968	6.4	47.1	30.9
1973	6.2	49.5	35.6
1981	2.5	39.6	25.8
1993	5.9	44.6	38.5

(注) マレーシア統計局の定義では、外資系企業とは外国側の出資比率が50%を超える企業である。

(出所) Department of Statistics, *Industrial Census*, Kuala Lumpur: Department of Statistics, various issues.

他のASEAN諸国の数値と比較しても、例外的に外資系企業への依存が高いシンガポールに次いでマレーシアの製造業では外資系企業のシェアが高い。

外資系企業の比重は表2にあるように産業によって大きく異なる。マレー

表2 産業別生産額、雇用と外資系企業のシェア (1996年)

産 業	生産額		雇 用	
	(100万リンギ)	外資系企業の シェア (%)	(人)	外資系企業の シェア (%)
食 品	34,293.8	16.0	99,846	11.6
飲 料	1,568.6	34.9	5,144	24.0
タバコ	1,788.7	67.0	13,699	14.1
織 維	6,310.4	48.8	50,942	36.9
衣 類	3,324.3	19.3	62,101	19.1
皮 革	194.0	34.9	2,990	29.4
履 き 物	148.7	25.6	2,680	17.6
木 材	12,191.8	14.3	148,905	13.3
家 具	2,885.6	30.9	41,366	19.3
紙	3,583.0	8.9	24,171	7.1
印 刷	3,715.8	10.5	36,707	7.3
産 業 化 学	12,948.5	32.4	14,499	35.8
そ の 他 化 学	3,935.3	49.3	19,494	34.9
石 油 精 製	6,759.6	n.a.	2,594	n.a.
石 油 ・ 石 炭	514.8	65.2	1,024	27.7
ゴ ム	9,780.4	33.2	69,271	34.3
プ ラ ス チ ッ ク	7,214.8	21.4	75,349	19.3
陶 磁 器	318.4	30.8	6,862	24.3
ガ ラ ス	1,660.6	58.7	8,439	50.4
非 金 属 鉱 物	7,704.9	12.5	45,999	8.7
鉄 鋼	9,561.2	8.2	24,651	8.0
非 鉄 金 属	3,041.5	37.9	10,187	43.6
金 属 製 品	9,261.2	29.8	71,289	21.8
一 般 機 械	15,895.7	69.8	74,975	54.2
電 子 ・ 電 機	94,529.7	77.9	433,155	72.0
輸 送 機 器	15,891.8	7.7	55,819	10.7
計 測 機 器 等	2,651.0	95.5	22,973	90.7
そ の 他	1,761.5	30.9	23,6211	51.2
合 計	273,439.1	46.1	1,448,752	38.1

(注) 生産額については10万リンギで四捨五入しているため、各産業の合計値と下段の合計とは異なる。

(出所) Department of Statistics 内部資料。

シアの場合、製造業部門内では電子・電機産業が生産額、雇用において突出しており、時系列データをみると、この傾向は1980年代後半以降顕著である。また、同産業は96年にはマレーシアの全輸出の53.0%を、そして工業製品輸出の65.4%を占め、これらの数値は99年にはそれぞれ61.0%と71.4%にまで上昇した。同産業はとりわけ外資企業の比重が高い産業であり、自由貿易地区ができた70年代からこの傾向は続いている。産業の集中度や高い輸出性向を考えると、特に電子・電機産業において外資系企業と地場企業との連関強化が望まれることが理解されよう。また、主要産業のなかで、電子・電機に続いて外資の比重が高い産業は、最近成長がめざましい一般機械である。一方、鉄鋼や輸送機器など国策により輸入代替を進めてきた産業においては外資系企業の比重は低い。一次産品を原材料として利用する主要な資源ベース産業では、歴史的経緯によりゴム産業では若干外資系企業の比重が高くなっているが、食品、木材では外資系企業の比重は低い。

第2節 ベンダー育成プログラム (VDP) ⁽⁷⁾

VDPの対象は中小企業であるが、マレーシアでは中小企業の重要性に対する認識は早くからあったものの、実際の政策の施行となると、農村開発などを含む広範なものになり、13省庁の30の機関が関与していた。このような所轄機関の分散は効率的な中小企業育成の妨げとなっており、1992年に国家開発協議会 (National Development Council) において中小企業関連の諸施策を実施する機関の見直しが行われ、通産省、大蔵省、人的資源省などの5省庁が主要な役割を担うこととなった。また、中小企業の定義もまちまちであったが、現在、通産省は販売額が2500万リンギ (マレーシア・ドル) 未満で従業員数が150人未満の企業を中小企業と定義している。

製造業部門での中小企業の実態についての包括的な資料は限られているが、工業マスタープラン1986-95のレビュー⁽⁸⁾によれば、中小企業は企業数で

は92.6%を占めるが、雇用、付加価値ではそれぞれ40.2%、19.6%を占めるにすぎなかった。また、中小企業センサス1993/94からは、中小企業は産業別では食品、金属・機械、木材、繊維・衣類に集中していること、資本金別では50万リング以下の小企業が83%を占めていること、人種別ではブミプトラ企業19%に対し、華人系企業を中心とした非ブミプトラ企業が70%を占めること、従業員数では5人から10人の企業が全体の51%を占めることなどが明らかになった⁽⁹⁾。

これまでに出示された二つの工業マスタープランにおいても中小企業の重要性が指摘されている。そのうちIMP2ではいっそうの工業化と同プランで強調されているクラスターの形成には中小企業の発展が不可欠のものと認識されており、政府は中小企業のR & D活動や国内外の企業との結びつきを支援するプログラムを導入すべきとしている⁽¹⁰⁾。

これまでも政府は中小企業に対し、資金面、研修面でさまざまな支援を行ってきたが、外資系企業を含む大企業との連関強化を直接創出する政策は、1988年に開始されたVDPが最初のものであった。VDPではベンダーを育成する企業をアンカー企業と呼び、このアンカー企業が育成すべきベンダーから製品を購入し、また、必要に応じて技術支援などを行う。VDPの下、ベンダーはアンカー企業の有する技術、生産管理を含めた経営資源にアクセスすることが可能となる。換言すればアンカー企業の経営資源はベンダーにとってはクラブ財となりうる。

同プログラムは当初、国民車を生産するプロトン社において開始された。前述のように同社は1983年に設立された国策企業であり、同社設立の目的のなかにブミプトラ企業の自動車産業への参入を促進することが明記されていた。同社は85年に商業生産を開始したが、現地調達の大半は外資系企業や華人系企業であったため、ブミプトラ企業の参入を目的として88年12月からプロトン・コンポーネント・スキームを開始し、ブミプトラ中小企業からの調達の促進をはかった⁽¹¹⁾。これがVDPの始まりであり、その後他社へと拡大されていったのである。プロトン社が育成の対象とした企業はブミプトラの出

資比率が70%を超え、従業員の55%以上がブミプトラである中小企業に限定されていた。プロトン社は対象となる中小ベンダーに対して製品の購入を約束するとともに必要な技術的支援を行った。また、これらベンダーは政府から100万リングを上限とする融資を受けることが可能であり、融資の審査についてもプロトン社は政府から助言を求められていた。これまでにプロトン社は合計23社のベンダーをVDPの下で育成している。

プロトン社に続いて、日系のシャープ・ロキシイ社 (Sharp-Roxy)、地場企業のサプラ社 (Sapura) がベンダーを育成するアンカー企業に指定された。これは1992年6月から始まる電子・電機コンポーネント・スキームであるが、これまでに、それぞれ3社と11社のベンダーを育成している。これら3社までは「二者協定」(Dual Arrangement) と呼ばれ、アンカー企業と政府(通産省)とが協力して実施するものであり、ベンダーは政府の融資を受けることができた。しかし、93年からは「三者協定」(Tripartite Arrangement) となり、アンカー企業、政府(通産省)、民間の金融機関が協力する形式へと変化した。一般に、参加する民間の金融機関はアンカー企業のメインバンクであり、中小企業への融資についてはこれら金融機関が協力することとなった。また、VDPの所轄官庁は当初、通産省であったが、95年から企業家開発省に移管された⁽¹²⁾。ちなみに第6次マレーシア計画(1991-95年)では3500万リングがVDPのために投入された⁽¹³⁾。

1998年現在、アンカー企業数は76社に達し、育成されたベンダー数は196社であった。当初の計画では98年までに80社をアンカー企業に指定し、これら80社がそれぞれ10社のベンダーを育成し、総計800社の中小企業が育成されるものとしていた。これに比べると、アンカー企業数はほぼ計画どおりであるが、ベンダー数は当初計画した数値が過大であったため、計画を大きく下回っている。

アンカー企業を産業別にみると、電子・電機が39社と半数強を占めており、続いて木材(家具を含む)が13社、自動車3社となる。ここでも電子・電機産業が突出している。国別ではマレーシア企業が35社と最も多いが、これに

次ぐ30社が日系企業で、以下、アメリカ系5社、台湾系2社、ドイツ、フランス、オーストラリア、韓国系が各1社であった。日系企業が多い理由としては、日本人商工会議所がVDPへの協力を表明し、会員企業への参加を呼びかけたことがあげられよう。産業別のベンダー数は電子・電機が60社と最も多く、続いて木材（家具を含む）が41社と比較的多くのベンダーを育成している。自動車産業はプロトン社の貢献が大きいですが、合計30社のベンダーを育成している。

確認できる範囲では地場のアンカー企業のうち21社が合計116社のベンダーを育成していた。ただし、プロトン社など一部の企業が多くベンダーを育成しており、企業間のばらつきが大きい。一方、外資系企業では29社のアンカー企業が実際にベンダーを育成しており、そのうち24社が日系企業であった。外資系企業が育成したベンダーの総数は58社であったが、このうち日系企業によるものが51社であった。地場企業と外資系企業を比べると地場企業の貢献が大きいですが、これはプロトン社や公企業が参加していること、およびベンダーの対象となる企業が比較的多い木材関連産業での参加が多いことによる。一方、外資系企業内では日系アンカー企業がベンダー育成の面でも突出しており、これら企業の大半は電子・電機産業に属する。しかし、1社当たりのベンダー数は2社強であり、企業間の差異は少ない。

アンカー企業によるベンダーの抽出の過程では、ベンダーになることを希望する中小企業がアンカー企業に直接コンタクトをとるケースが多いが、アンカー企業側が同業者や政府機関から情報収集を行う場合もある。その後は通常の下請企業からの調達と同様、サンプルの提出などにより、対象企業を絞り込むが、ベンダーに指定した企業の技術水準がアンカー企業の要求する水準に達しない場合は技術指導もあわせて行う。日系企業でのヒアリングでは技術指導は主に現地人エンジニアの仕事となっている。また、VDPに関与する部署は購買部が中心となるが、必要に応じて技術担当の部署も協力することとなる。なお、アンカー企業には定期的に所轄官庁へプログラムの進展状況を報告する義務がある。

開始以来10年以上を経過し、アンカー企業数は順調に増加したが、ベンダー数は計画を大きく下回っている。以下では日系アンカー企業でのヒアリングを中心にその要因について検討する。第1に育成の対象となるベンダーがブミプトラ企業⁽¹⁴⁾に限定されていることが、ベンダー数の伸び悩みの原因としてあげられよう。前述のように、マレーシアの中小企業の多くは華人系企業であり、もともとブミプトラ中小企業の数に限られている。プロトン社の事例ではかなり手厚い指導や、融資の活用により、例外的に新規に設立された企業などもベンダーとなりえたが、通常はこのような支援は困難であり、既存の企業からベンダーを選択することになる。しかし、ブミプトラ中小企業の数自体が少なく、有望なブミプトラ中小企業の多くはすでにいずれかのアンカー企業のベンダーとなっており、これら企業との取引を開始してもこれはVDPの下での新規のベンダーの開拓とはみなされない。

第2にベンダーの能力、特に技術力に問題があるケースがあり、これがベンダーの増加を阻害する要因となっている。この背景には中小企業での技術者の流動性の高さがある。技術指導などによりベンダーの技術が向上しても、技術者の移動により、技術指導をやり直さざるを得なくなる場合がある。これにより、育成のためのコストが増すだけでなく、新規のベンダーの開拓が遅れたり、開拓の意欲が殺がれたりすることもある。

第3にベンダーと新規に取引を開始する場合、アンカー企業は既存の下請企業との取引を調整する必要に迫られる可能性がある。このためアンカー企業としては生産の拡大、新製品の導入、内製化していた部品の外注化などを進める時期にあわせて新たなベンダーの育成を開始するケースが多くなる。したがってVDPの下でも闇雲にベンダーを増やすことはできないのである。

第4にアンカー企業の適性の問題がある。これら企業の多くはセットメーカーであり、部品を調達する側である。日系企業の場合、日本においても部品の多くを下請企業から購入しており、かつては各種の部品の製造技術に精通していたであろうが、現在は技術自体も下請企業に依存しているケースが多い。したがって当該部品の生産に必要な技術がすでに喪失されている場合

もある。製品の購入者として基本的な製造技術はある程度理解しているであろうが、高度な技術を必要とする部品についてはアンカー企業による育成に限界が生じる可能性がある。技術面のみを考慮すれば、日系アンカー企業の下請企業である部品メーカーをVDPへ参加させることも有効であろう。

さらには、VDPの下ではアンカー企業への税制上の優遇措置が欠如していた。優遇措置がなくても企業は必要であれば下請企業の育成を行う。事実、日系企業間で一般的にみられる下請企業への巡回指導以外に、必要に応じて地場企業への独自の支援を行っている日系企業もある。しかし、中小企業育成策として実施されるVDPの場合、これに協力するアンカー企業のコストを補填する税制上の優遇措置があれば、ベンダーの育成にプラスに作用すると考えられる。この点に関しては、1997年からアンカー企業がベンダーの訓練等に費やした経費が法人税課税対象から控除されるなど、改善がみられた。

企業家開発省でも今後のVDPのあり方について、政府機関からなる委員会での討議やJICA、JETROなどの外部機関との対話をもとに、改善の道を探っている。企業家開発省としてはアンカー企業のいっそうの増加を目指し、これまでの優先業種（輸送機器、電子・電機、プラスチック、ゴム、一般機械、木材）に造船、航空関連産業を追加することを検討している。また、プログラムの拡大に伴い企業家開発省内の一部局だけでこれを推進することが困難になりつつあり、プログラムの分散化を考え、州政府や州の開発公社と協議に入っている。その他、アンカー企業のみならず、企業家開発省のチーム、金融機関も参加してベンダーの工場を訪問し、モニタリングを強化することも検討されている。一方、既存のベンダーに対してはさらにその下の2次下請けの活用を奨励しようとしている。また、新たな試みとして、丸紅が参加し、これまでのアンカー企業のみへの製品の販売から、海外市場を目指した製品の販路の拡大が企図されている。これについてはすでに2社のアンカー企業が丸紅と協力することが決まっている。

第3節 ペナン技能開発センター (PSDC)

前節では日系企業も多く参加した中央政府の中小企業育成策であるVDPに言及した。しかし、育成されたベンダー数をもってもVDPは当初期待されたほどの成果をあげていない。一方、州レベルでも直接・間接的に外資系企業と地場企業との連関の強化をはかる試みがなされている。以下では、そのうち最も積極的な活動をみせているペナン州のケースについてPSDCの活動を中心に考察する。

1960年代に景気低迷に直面したペナン州政府は69年、アメリカのコンサルタント会社にマスタープランの作成を委託した。同プランではペナン州の経済構造を再編し、工業化を進めることが提案され、これを受け、69年11月にペナン州開発公社 (Penang Development Corporation, 以下、PDC) が設立された。PDCは71年に施行された自由貿易地区法の下、電子・電機産業の受け皿としてマレーシア初の自由貿易地区を72年に造成し、これと並行して積極的に電子・電機産業の多国籍企業の誘致を行った。港湾施設、国際空港などの良好なインフラと60年代末からのシンガポールでの賃金高騰が追い風となり、アメリカ系企業を中心に多くの多国籍企業が自由貿易地区に進出した。これら企業はその性格上、製品をほぼ100%輸出していたが、一方で輸入性向がきわめて高く、生産に必要な原材料、部品等の大半は輸入されており、州内企業との連関はほとんどなかった⁽⁴⁵⁾。自由貿易地区に進出した企業は主に低賃金の労働力を用い、雇用創出には貢献したが、労働集約的な生産工程に特化していたため、技術移転にみるべきものはなく、付加価値生産も少ないものであった。

自由貿易地区の設立により、1970年代末にはペナン州は電子・電機製品、特に半導体関連の一大輸出基地となったが、上記のように産業の集積に伴う波及効果は限定されていた。しかし、この時期、自由貿易地区に進出した電子産業の多国籍企業では社内での急速なオートメーション化などの技術変化

への対応に忙しく、エンジニアリングを中心とした一部の業務を下請企業に委託するようになってきた。その際、多国籍企業と地場企業を結びつける接点として、PDCなどが重要な役割を果たしていた。多国籍企業は下請企業に対する技術的な支援を自社内や下請企業内で行っており、ここに多国籍企業と地場企業との連関の萌芽がみられた⁽¹⁶⁾。

1986年以降、第1節で述べたように、外資の流入が進み、ペナン州にも新たに多くの企業が進出した。投資の増大はペナン州経済の活性化に貢献したが、一方で、労働力不足による賃金の高騰をもたらし、労働集約的な生産から技術集約的な生産への移行が求められるようになった。そのために必要な人材育成、技能開発の要請に応えるため、89年5月にPSDCが工場が集積しているペナン島南部に設立された。PSDCはペナン州政府、PDC、そして外資系企業を含むペナン州内の企業との協力により設立されたが、直接の契機は87年にアメリカビジネス協会が開催したセミナーにおいてペナン州の人材不足が指摘されたことに遡る。これを受けて州知事、PDC、外資系企業の経営者の間で会合がもたれ、技術訓練の場をペナン州に設けることとなったのである。マレーシアには政府機関や民間団体が運営する研修機関はあったが、PSDCは政府機関と産業界との協力により設立された初めての研修センターである。その後、他州でも同様の研修センターが開設され、その数は全国で11に及ぶ。同一産業内で競合する外資系企業が協力をしたこともPSDCのユニークな点である。

PSDCはもともとはメンバー企業の従業員の技能向上を主目的としており、メンバー企業は入会金を支払うだけでなく、PSDCの運営に関与し、講師派遣や研修用資材等の提供も行い、自社の従業員の研修の一部をPSDCで行っている。メンバー企業の受講料は割引されており、一般的な研修については企業が個別にこれを実施する場合よりもコストを節約することができる。

しかし、後述する企業内研修を除けば、メンバー以外の企業や個人も研修を受けることができ、また、メンバー企業は下請企業に対してPSDCでの研修により技能を向上させることを求めている。PSDCはメンバー企業が有す

る技術、技能をプールし、その一部を誰もが通常よりも安価にアクセスできる準公共財として提供する機能をもつ。その結果、メンバー企業、下請企業、さらにはその他の企業、個人を含めた州内全体の技能の底上げに貢献しているといえる。このことは結果として地場企業が外資系企業との連関を強化させる上でも重要な役割を果たしている。

PSDCの設立時のメンバー企業は31社であったが、このうち25社が外資系企業であり、残る6社が地場企業であった。外資系企業のなかではアメリカ系が12社と最も多く、次いで日系、ドイツ系が共に5社、オランダ、フランス、台湾系が各1社であった。現在は83社のメンバー企業をかかえ、これらの企業でペナン州の製造業での労働力の50%以上を雇用している。設立時のメンバー以外はフル・メンバーとオーディナリー・メンバーに分けられる。全メンバー企業の国別構成はマレーシア31社、アメリカ29社、日本8社、ドイツ7社、台湾2社、以下、香港、フランス、イギリス、オランダ、オーストラリア、日米合弁各1社である。産業別では電子・電機49社、エンジニアリング17社、各種機関5、医療関係3社、繊維2社、その他7社である⁽¹⁷⁾。

設立当初、PSDCは州政府から助成金を得ていたが、現在は州政府からは独立した非営利団体となっている。なお、第7次マレーシア計画（1995-2000年）では中央政府（企業家開発省）から1300万リングの助成金が交付されている。その他、メンバー企業からは入会金の他に教育資材の提供や資金面での援助がある。PSDCの運営評議会は企業サイドからの15名、政府関連機関からの7名で構成され、企業サイドから選出される議長は2年の任期であり、現在はアメリカ系企業の社長が務めている。運営評議会の下に企画立案を行う委員会があり、メンバー企業の研修担当のマネージャーなどが加わり、実際の研修計画の立案、資材購入計画、将来構想などについて責任をもつ。このほかにも三つのワーキング・グループがある。専属の事務スタッフは36名であり、非常勤を含め、100名以上の講師を擁する。

PSDCはメンバー企業のみならず外部組織と協力し、効率的な研修プログラムの提供に努めている。研修協力機関として政府機関や民間企業が参加し

ており、助成金の提供や研修プログラムの提供がなされている。国内の3大学とも協力関係にあり、また、イギリスの大学との提携で学位を取得できるコースも設けられている。1998年にはこれまでPSDCとは別組織ながら同じ敷地内にあった金型センターとプラスチック技術センターがPSDCの組織に組み込まれ、より包括的なプログラムの提供が可能となった。

PSDCが提供する一般の研修コースは技能向上 (Skills Enhancement) とキャリア向上 (Career Advancement) に大別される。前者は主に企業の従業員が現在もっている技能をさらに向上させることを目的としており、オートメーション、生産管理などのコースがあり、一般に研修期間は短期間である。後者は学校卒業者を含めたキャリアの向上を目指したコースであり、学位の取得を含め、長期の研修となる。これらのほかに企業内 (In-House) 研修と呼ばれる特定の企業のために企画される研修がある。この企業内研修は個別企業の敷地内で行われる場合もあるが、多くはPSDCの施設を使って行われる。

表3、4は時系列のコースの内訳と参加者数を示したものである。これまでに開講されたコースの数は延べ2584コース、参加者は延べ4万8716人を数える。設立当初は技能向上が中心であったが、現在は企業内研修がコース、参加者ともに最も多くなっている。また、キャリア向上はコースおよび参加者が着実に増加している。

PSDCは1998年から新たな試みとしてGlobal Suppliers Program (以下、GSP) を開始した。これは前述のVDPとは異なるPSDC独自のプログラムであり、中小企業と多国籍企業が戦略的なパートナーシップを構築することを目的としている。これまでの研修コースと異なり、明確に中小企業にターゲットを絞り、彼らと多国籍企業との連関の強化をはかるものである。ペナン州はもともと中小企業が多く、同州の製造業部門のいっそうの発展は中小企業がワールド・クラスのサービスと製品を多国籍企業に供給できるか否かにかかっている。一方、GSPへの参加は多国籍企業にとっては原材料の輸入にかかるコストと時間を節約できるというメリットがある。

表3 PSDCの研修コース数

	技能向上	キャリア向上	企業内
1989/90	29	3	0
1990/91	62	11	3
1991/92	109	4	43
1992/93	73	8	150
1993/94	56	21	92
1994/95	77	30	117
1995/96	113	36	207
1996/97	87	47	300
1997/98	95	56	321
1998/99	94	67	273
合計	795	283	1,506

(出所) PSDC資料。

表4 PSDCの研修参加者

	技能向上	キャリア向上	企業内
1989/90	483	76	0
1990/91	818	225	78
1991/92	1,088	131	918
1992/93	931	230	2,638
1993/94	642	626	1,303
1994/95	1,022	860	1,819
1995/96	1,532	1,042	3,681
1996/97	1,422	1,078	6,369
1997/98	1,724	1,499	7,423
1998/99	1,701	1,685	5,672
合計	11,363	7,452	29,901

(出所) PSDC資料。

GSPでは多国籍企業が委員会のメンバーとなり、実際の研修プログラムの開発に関与し、必要であれば研修のための施設も提供する。また、協力相手の中小企業を選び、定期的に中小企業の経営能力の進展度を点検する。一方、中小企業の側は意識改革を行い、企業としての体力を向上させ、必要があれば設備、システムを更新する。さらに従業員を研修プログラムに派遣し、その能力の向上をはかる。PSDCは研修プログラムの管理とモニタリングを行

い、プログラムに参加する中小企業のために中小企業開発公社などの助成金取得の窓口となる。

GSPにより中小企業が多国籍企業の要求するレベルまで製品の品質や技術力を向上させ、十分な能力をもつサプライヤーとなることが期待されているが、GSP自体は研修の部分と中小企業と多国籍企業が実際に協力関係を構築する部分とに大別できる。研修は具体的には3段階に分けられている。第1段階は5S運動、統計処理など一般的内容で、9.5日間で13コースが多国籍企業9社により提供される。第2段階は第1段階のフォローアップとなるもので8.5日間で5コースを5社が提供する。第3段階ではさらに進んだレベルの内容となり、デザイン、分析、エンジニアリングなどが含まれる。1999年末の時点では第2段階が終了したところであり、参加した中小企業は20社にのぼる。GSPのもう一つの柱はリンケージ・プログラムと呼ばれ、実際の多国籍企業と中小企業の連関の創出にかかわるものであり、多国籍企業から中小企業への特定の技能、技術の移転を伴う。中小企業選別の基準は多国籍企業と現地企業との合意内容に基づくとされており、現在8社の多国籍企業(すべてアメリカ系企業)が1ないし2社の中小企業をGSPの下で育成することに合意している。

GSPはまだ開始後まもなく、多国籍企業による一般的な研修の段階にあり、実際の個別企業の育成の段階には達していない。そのため、GSPに対する評価は時期尚早ではあるが、中央政府の実施するVDPと比較すると以下のような相違点を指摘しうる。まず、GSPでは計画の段階から支援する側の多国籍企業がプログラムに参加し、これら企業の意見がプログラムの内容に取り入れられている。次に、参加する中小企業に共通して必要な研修についてはこれをコースとして一括して提供しており、個々の企業の負担が軽減される。さらに、多国籍企業は参加する中小企業の能力を研修を通じて把握することができる。また、参加する中小企業がブミプトラに限定されておらず、対象がより広いものとなっている。

第4節 結 語

これまでマレーシアは工業化の進展のために外資の導入をはかってきた。特に1980年代後半以降は外資主導による発展であったといえる。しかし、マレーシアの目指す工業化の方向は明らかに、単なる外資の誘致促進から、これらの進出からいかに波及効果を創出し、産業基盤を強化するかという方向に変化しつつある⁽¹⁸⁾。これはIMP2で強調されているクラスターの強化にも関連するものである。

クラスターという概念の現実への適応についてはマイケル・ポーターの著書に詳細な分析がみられる⁽¹⁹⁾。産業の集積はコスト低減などの外部効果により競争力を強化するものであるが、そのみならず、関連する産業の生成、発展を促し、さらなる競争力強化のためのシナジー効果を生み出すものである。これがクラスター理論の核心である。マレーシアをはじめ発展途上国においては、一般にクラスターの幅が狭い、または底が浅いという状況がみられる。ポーターは外資の誘致やそのための自由貿易地区や工業団地の建設なども発展途上国のクラスターの成長を促進する手段となりうるとしている。しかし、外資の導入のみではクラスターの成長には不十分であり、これと並行して彼のいう「ダイヤモンド」全体に関連する受入国、地域の諸条件の改善が必要であるとしている⁽²⁰⁾。すなわち、産業の集積はそれだけでは積極的に地場企業への波及効果を生み出さない場合があるのである。特に発展途上国においては外資系企業の進出により、産業としての集積は高まるが、これら企業は外資系企業同士、また、本国や第三国との連関が強いことなどにより、地場企業との連関が自動的に創出、強化されるわけではない。例えば、円高以降のマレーシアの電子・電機産業における日系セットメーカーの進出は日本の下請企業の進出を促し、これにより、部品の供給が可能となり、それが相乗効果を発揮していっそうの企業進出をみた。この例は外資系企業の進出がさらなる外資系企業の進出を促進させる状況を示しているが、地場企

業との連関強化とは相容れない流れである。これに抗して外資の進出からのメリットを引き出そうとするものがVDPとPSDCの活動である。

また、これまで、直接投資を受け入れる発展途上国は、主に外資系企業による親会社から子会社への企業内の技術移転や、より広い意味での経営資源の移転に関心を示していた。しかし、本章にあるように、企業間の技術移転や経営資源の移転にも焦点が当てられるようになった。換言すれば、受入国は外資系企業の進出に伴う波及効果が企業内だけでなく関連する産業も含めたより広範なものになることを期待しているのである。

本章ではVDPおよびPSDCの活動という特定のケースのみを取り上げたが、これらは共に上記の波及効果の創出、企業間の経営資源移転の流れにそい、産業集積から新たなサポーター・インダストリーの強化を目指そうとする試みである。ただし、前者は直接的に、そして後者はGSPを除くと間接的にこれを行っているという相違がある。しかし、クラスター理論をもとにVDPとGSPを含むPSDCの活動を再検討すると、クラスター強化システムとしてのPSDCの活動に、いくつかの優位性が指摘されうる。まず、既述のように、VDPでは直接的に外資系企業を含む大企業が有する経営資源がベンダーに移転される形であり、ベンダーのみがこれらを享受できるため、アンカー企業の経営資源はクラブ財となっている。一方、PSDCの場合はメンバー企業が保有する経営資源をプールし、企業内研修とGSPでのリンケージ・プログラムを除けば、誰でもがアクセスできる準公共財となっている。

第2はVDPとPSDCの活動の地理的な広がりの違いである。VDPは中央政府の政策であり、対象となる地域の限定はなく、結果的に首都近辺の企業の参加が多くなっているが、地理的にかなり分散している。そのため、モニタリングなども容易ではない。一方、PSDCの活動は対象がペナン州内に限定されており、施策の内容、対象が絞り込みやすく、関係各方面との接触も容易である。

第3に実施主体がVDPとPSDCの活動とでは決定的に異なる。VDPは中央政府主導であり、上からの施策という印象が強く、実際にアンカー企業は一

方的に協力するだけの立場にある。他方、PSDCは企業と州政府の協力により設立、運営されており、PSDCのプログラムはメンバー企業にも直接のメリットを与えている。特に多国籍企業の経営者がPSDCの運営に深くコミットしている点は注目に値する。ペナン州のアメリカ系企業の多くで現地人が社長に就任していることもコミットの深さに関係しているものと思われる。

第4にVDPでは政府関係者とアンカー企業とが接触する機会は限られているが、PDC、PSDC関係者と州内の外資系企業はさまざまな会合等で接触する機会が多い。日頃から州政府と外資系企業との対話があり、地元経済への関心が醸成されているという点も見逃せない。また、州政府、PSDCのメンバー企業ともペナン州出身者がその中心におり、人的ネットワークの強さという点も大きく異なる。

外資系企業を中心とした産業の集積は地場企業との連関が生まれるための必要条件となりうるが、十分条件ではない。発展途上国では連関強化を促進するコアとなる機関が必要であり、本章で取り上げたVDPを管轄する通産省、企業家開発省とペナン州のPDC、PSDCがこれにあたる。そして、これらの機関が有効に機能することが求められている。しかしながら、連関強化のもう一つのポイントは地場企業の能力の向上にある。さまざまな支援策を活用、享受する地場企業のいっそうの自助努力なくして外資系企業との連関の強化はあり得ない。

注(1) IMP2では八つのクラスターが戦略的クラスターとして取り上げられているが、本章で取り上げるベンダー育成プログラム（VDP）やペナン技能開発センター（PSDC）で中心的役割を演じる電子・電機産業もその一つである。マレーシアの電子・電機産業は外資系企業中心であるが、地場企業をも包摂したクラスターの発展が期待されている。Ministry of International Trade and Industry (MITI), Malaysia, *Second Industrial Master Plan 1996-2005*, Kuala Lumpur: MITI, 1996, p.80.

(2) マレーシアの工業化の歴史的変遷については、Jomo K. S. and Chris Edwards, "Malaysian Industrialisation in Historical Perspective," in Jomo. K. S.

- ed., *Industrialising Malaysia: Policy, Performance, Prospects*, London: Routledge, 1993 を参照のこと。また、マレーシアの外資政策については、北村かよ子「工業化と外資導入政策」(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, 1991年)を参照のこと。
- (3) 自由貿易地区は国内の関税上の飛び地であり、輸出入される財に関税は課されない。マレーシアの自由貿易地区に進出した企業は製品の80%以上を輸出することが義務づけられている。1970年代後半から80年までは工業製品輸出の約70%が自由貿易地区からの輸出であったが、この数値は89年には約40%に低下した。マレーシアの自由貿易地区については、Anazawa M., "Free Trade Zones in Malaysia," *HOKUDAI Economic Papers*, Vol.XV, 1985-86.およびRajah Rasiah, "Free Trade Zones and Industrial Development in Malaysia," in Jomo. K. S. ed., *Industrialising Malaysia*……, 1993を参照のこと。
- (4) 多民族国家であるマレーシアはプミプトラ(マレー語で「土地の子」を意味し、マレー系住民とほぼ同義である)、華人系、インド系住民により構成されている。新経済政策の2大目標は貧困の撲滅と社会の再編であるが、特に経済力で劣るプミプトラの商工業部門への進出を促すとしている。具体的には第2次マレーシア計画の中間報告においてプミプトラの株式所有の目標値などが打ち出された。
- (5) 工業部門へのプミプトラの進出を促進する目的もあり、政府や政府関連機関が民間企業との合弁の形で企業を設立した。1981年には製造業の生産額の30%弱を占めるまでになったが、90年代初めにはその数値は15%弱まで減少した。
- (6) 大企業と中小企業との連関の弱さについては、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(1986-95年)』日本貿易振興会, 1986年, 13-14ページや、Fong Chan Onn, "Industrialization in Malaysia: Role of Small and Medium Scale Industries," in Ambrin Buang ed., *The Malaysian Economy in Transition*, Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration, 1990, p.80などでも指摘されている。
- (7) VDPの詳細については、川辺信雄「マレーシアにおける裾野産業の育成の現状と問題点—ベンダー育成プログラムを中心として」(『早稲田商学』第362号, 1995年1月)および穴沢 眞「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1月)を参照のこと。
- (8) Ministry of International Trade and Industry (MITI), Malaysia, *Review of the Industrial Master Plan 1986-1995*, Kuala Lumpur: MITI, 1995, p.61.
- (9) 本節の中小企業の実態に関する記述は、Ministry of International Trade and Industry(MITI), Malaysia, *Malaysia International Trade and Industry Report*, Kuala Lumpur: MITI, 各年号によった。
- (10) Ministry of International Trade and Industry (MITI), Malaysia, *Second*

Industrial Master Plan 1996-2005, Kuala Lumpur: MITI, 1996, pp.418-420.

- (11) プロトン・コンポーネント・スキームの詳細については、アブドゥル・アジズ「プロトン社下請計画によるブミプトラ中小企業の育成—トラコーマ社の事例研究」(原不二夫編『ブミプトラ企業の台頭とマレー人・華人経済協力』アジア経済研究所, 1995年)を参照のこと。また、プロトン社によるベンダー育成一般については、穴沢 眞「マレーシア国民車プロジェクトと裾野産業の形成—プロトン社によるベンダー育成」(『アジア経済』第39巻第5号, 1998年)を参照のこと。
- (12) VDPは通産省から企業家開発省へ移管されたが、1996年に設立された通産省傘下の中小企業開発公社(SMIDEC)が97年からVDPに類似した Industrial Linkage Programme (ILP)を開始している。
- (13) Ministry of International Trade and Industry (MITI), Malaysia, *Malaysia International Trade and Industry Report 1993*, Kuala Lumpur: MITI, 1993, p.190.
- (14) 現在のプログラムでは育成の対象となる中小企業はマレーシア資本70%以上となっており、ブミプトラ企業とは明記されていない。しかし、実質的に育成の対象となる企業はブミプトラ企業である。
- (15) 1980年代前半までの自由貿易地区内の企業の現地調達率は10~15%であり、そのうち7割近くが自由貿易地区内からの調達であった。80年代末には現地調達率は20%弱にまで上昇している。PDC, *Annual Report and Financial Statements of Free Trade Zones in Penang*, PDC, 各年号。
- (16) 例えば、インテル社(Intel)は1984年から独自の下請け育成プログラムをもっていた。その他、詳細については以下を参照のこと。Rajah Rasiah, "Government-business Co-ordination and the Development of Eng Hardware," in Jomo.K.S., Greg Felker and Rajah Rasiah eds., *Industrial Technology Development in Malaysia: Industry and Firm Study*, London: Routledge, 1999; Peggy Lim, *Steel: From Ashes Rebuilt to Manufacturing Excellence*, Petaling Jaya (Malaysia): Pelanduk Publications, 1991, pp.173-175.
- (17) 本節の数値はPSDCの資料に基づいている。また、PSDCの活動内容に関する記述は現地でのヒアリングによる。その他参考文献として、以下を参照した。Boonler Somchit, "The Penang Skills Development Centre," in Patrick Pillai ed., *Industrial Training in Malaysia: Challenge and Response*, Kuala Lumpur: Institute of Strategic and International Studies Malaysia, 1994.
- (18) 多国籍企業と受入国政府間の「共同利益最大化事業」または「共同内部化」と呼ぶ論者もいる。小澤輝智「「過剰な」直接投資と技術移転のジレンマ」(浦田秀次郎, 木下俊彦編著『21世紀のアジア経済—危機からの脱出』東洋経済新報社, 1999年)75ページ。

- (19) マイケル・ポーター著，竹内弘高訳『競争戦略論II』ダイヤモンド社，1999年，第2章およびマイケル・ポーター著，土岐坤他訳『国の競争優位』ダイヤモンド社，1992年，第4章を参照のこと。
- (20) マイケル・ポーター著，竹内弘高訳『競争戦略論II』ダイヤモンド社，1999年，142-144ページ。なお，「ダイヤモンド」とはポーターが競争優位を創出するために必要な条件を総称したものであり，要素条件，需要条件，関連支援産業，企業の戦略の四つの条件が相互に深く関連しあっている様子を現わす。詳細については，マイケル・ポーター著，土岐坤他訳『国の……』を参照のこと。