

貿易自由化とマレーシアの自動車部品メーカー

穴 沢 眞

本論は2006年度から2007年度にかけて、科学研究費基盤(B) (課題番号：18402018)「AFTA, FTA とマレーシアの自動車産業－貿易自由化と地場企業の競争力強化」のもとで行った研究の成果の一部である。

マレーシアの自動車産業は1983年の国民車計画の開始以来、政府による保護が継続されてきたが、AFTA (ASEAN Free Trade Area) のもとでのASEAN 域内の貿易自由化や日本との経済連携協定 (Economic Partnership Agreement, 以下 EPA とする) により、貿易の自由化が求められるようになった。これは保護されてきた輸入代替産業が国際競争に晒されることを意味するが、同国の自動車産業においてその準備ができていたわけではなく、自由化と並行して一定の保護のもと、国際競争力の強化に努める政策がとられている。その際、主に国民車メーカーが議論の中心となるが、裾野産業を形成する部品メーカーについての議論は少なく、政策面での言及もセットメーカーに比べると少ない。これら部品メーカーの動向を現地調査により明らかにすることが本論の主たる目的である。

以下、第1節ではマレーシア自動車産業の歴史を簡単に振り返る。第2節では自由貿易協定 (Free Trade Agreement, 以下 FTA とする) による貿易自由化の流れについて概観し、自動車部品の関税引き下げが完成車よりも前倒しで進んでいることを示す。第3節ではマレーシアの自動車部品産業の現状を考察する。第4節では国家自動車政策 (National Automotive Policy, 以下 NAP とする) について言及する。ここでもその中心が国民車メーカーに代表されるセットメーカーであることを示す。第5節は現地でのヒアリング結果をまとめ

たものであり、第6節は結論部である。

第1節 マレーシアの自動車産業の変遷

マレーシアの自動車産業は1960年代の欧州企業によるCKD (complete knock down) 生産にまで遡ることができる。その後、1970年代には日系企業が地場企業と組んでCKD生産を開始し、マレーシアの国内では圧倒的なシェアを占めるようになった。もともと狭い国内市場に多くのCKDメーカーが多様な車種を供給していたため、彼らは規模の経済を享受することができなかった。このような状況は部品産業においても同様であった。しかし、マレーシアの自動車産業は1983年に国民車を生産するために設立されたプロトン社 (Perusahaan Otomobil Nasional, 略称 Proton) の出現により一変する。同社はマレーシア初の一貫生産メーカーであり、政府系企業であるマレーシア重工業公社 (Heavy Industry Corporation of Malaysia, 以下 HICOM とする) と三菱重工並びに三菱商事が出資する合弁企業であった。出資比率は HICOM が70%、三菱重工と三菱商事が各15%であった。プロトン社はマハティール首相 (当時) の肝いりで開始された国民車計画を担う国策企業であり、1980年代の同国の第2次輸入代替工業化、すなわち、重化学工業での輸入代替の推進役である HICOM が筆頭株主となり、政府の政策を体現する企業であった。

プロトン社は1985年から商業生産を開始し、瞬く間に国内市場でのシェアを急増させ、1994年に第2国民車メーカーであるプロデュア社 (Perusahaan Otomobil Kedua, 略称 Perodua) が市場に参入するまでは最大で70%近いシェアを持つに至った。輸入代替工業化推進の際に国内市場を守るために導入される関税による保護をマレーシア政府も実施した。また、政府はプロトン社の育成のために様々な政策を実行した¹⁾。自動車産業は多数の部品を必要とする裾野の広い産業であり、マレーシア政府が同産業の育成を開始した理由の一つに

1) 詳細については穴沢 (1998) を参照のこと。

国民車計画を通じて地場の部品産業の振興をはかることがあげられる。その際、育成の対象となる部品メーカーは、マレーシアの特殊事情を反映して、ブミプトラ²⁾企業が選ばれた。マレーシアは主にブミプトラ（マレー系）、華人系住民、インド系住民からなる多人種国家であり、人口の過半を占めるブミプトラは政治的には優位にあるが、経済活動、特に商工業部門においては華人系企業が優位にあり、1971年に開始された新経済政策（New Economic Policy, 通称 NEP）においても、商工業部門へのブミプトラの進出を促進することが明記されていた。プロトン社はこのような政府の政策に従い、積極的に部品の国産化も推進し、ブミプトラ優遇政策のもと、多くのブミプトラ企業が自動車部品産業に新たに参入した。

自動車部品産業はプロトン社が設立されるまでは、華人系企業が中心であったが、プロトン社が設立されて以降はブミプトラ企業が急増した。設立から5年を経た1988年からプロトン社はベンダーの育成を本格化する。1988年末からプロトン・コンポーネント・スキームが開始されたが、これはブミプトラ中小企業に対して部品の購入を保証し、あわせて、技術的な支援を行うものであり、必要に応じて政府の補助金も支給された。これは、後にベンダー育成プログラム（Vendor Development Programme, VDP）と呼ばれる、大企業による中小企業育成の先駆けであった。上記のスキーム以外にも、プロトン社は QCD（quality, cost, delivery）チームの派遣など、ベンダーの巡回指導を様々な形で行っている³⁾。

1980年代末から1990年代半までは、マレーシアの工業化政策の基本を提示した工業マスタープラン1986-1995（正式名称は Medium and Long Term Industrial Master Plan Malaysia, 以下、IMP とする）の期間中であり、この期間中、プロトン社はベンダー、特にブミプトラ・ベンダーの支援を行うよう、政府から要請されていた。これに従ってプロトン社はベンダーの支援を行った

2) マレー語で土地の子を意味し、主にマレー人と他の先住民族をさす。

3) プロトン社によるベンダー支援の詳細については穴沢（1998）を参照のこと。

が、同社自身も設立後まだ日の浅い企業であり、技術的に三菱自工に依存していたため、ベンダーの育成についても、三菱自工が協力することとなった。実際には、各ベンダーに派遣されるプロトン社の技術者のサポートを三菱自工からの出向者が行っていた。また、十分な技術力を持たないベンダーに対しては、三菱自工の日本の協力会社と技術提携を進めるマッチ・メイキングという制度を導入し、35社が日本企業と技術提携を行った。

ブミプトラ・ベンダーを育成する一方で、華人系企業に対しては厳しい対応もみられた。これまで華人系企業が納入していた部品であっても、同様な部品をブミプトラ企業が生産できるようになると、納入先をブミプトラ企業に変更する場合もあった。

新規に設立された企業が部品メーカーの育成まで担うことは重荷であったことは十分理解される。しかし、国策企業であるプロトン社自身は自動車産業育成という政策のもと、関税により保護され、さらに同社のみ部品等の輸入については関税が免除されるなど、様々な特権を与えられていた。このため、保護に付随する不効率が生じやすい状況にあり、マレーシアの狭い国内市場により規模の経済が働かないという不利な条件がこれをさらに助長していた。

プロトン社に対する保護は部品の関税引き上げとあいまって、部品メーカー、特にブミプトラ・ベンダーの保護につながっていった。ここに「保護の連鎖」という状況が生まれたのである。

1994年に第2国民車メーカーであるプロドゥア社がダイハツと組んで、軽自動車の生産を開始した。プロドゥア社に対してもプロトン社同様の各種の保護が与えられた。一方で、プロトン社とは異なり、プロドゥア社はすでにプロトン社が育成した部品メーカーを活用することができるという点で有利であり、プロトン社ほどにはベンダー育成のためのコストを負担する必要はなかった。また、部品メーカーにとってはプロドゥア社の参入は市場の拡大を意味し、これにより、多少なりとも規模の経済が作用することとなった。

第2次工業マスタープラン1996-2005 (Second Industrial Master Plan, 以下IMP2とする)はAFTAのもとでの自由貿易が開始されたことを受け、こ

れまで保護されてきた自動車産業の競争力強化を促す内容となっている。具体的には研究開発能力の強化、人材育成、海外進出などがあげられていた。また、IMP 2 以降、プロトン社はベンダー育成の義務を負うことはなくなり、部品メーカーに対しても価格の引き下げを要求するなど、両者の関係に変化がみられるようになった。しかし、これまでの保護育成から突然ビジネスライクな関係に変わることはなく、依然として、プミプトラ・ベンダーがプロトン社に依存するという構図が継続された。

プロトン社、プロドゥア社はその後も、時には協力しあいながら、ベンダーの育成を続けている⁴⁾。これは部品メーカーの競争力の向上が結果的には両社の競争力を向上させることになるからである。また、ジャスト・イン・タイム (JIT) システムのもと、海外から部品を輸入するよりも、工場に近接している地場ベンダーを有効活用することが両社にとってプラスになることも事実である。

第2節 貿易自由化の流れ⁵⁾

1992年の AFTA のもとでの共通有効特惠関税 (Common Effective Preferential Tariff, 以下、CEPT とする) スキームにより、ASEAN 域内の貿易自由化が開始された。マレーシアをはじめとする ASEAN 発足当時の加盟国は2002年までに関税を0～5%に引き下げることが義務付けられたが、一部の除外品目も設けられ、マレーシアの自動車もそのなかに含まれた。そのため、当初は貿易自由化の対象外であったが、2000年にマレーシアは2005年から自動車関連品目を適応品目リストに加えることとし、貿易自由化を認めることとなった。しかし、これに先立ち、2004年1月にマレーシアは自動車の輸入関税引き下げに踏み切った。マレーシアで最も生産台数の多い1,800cc 未満のク

4) 詳細については穴沢 (2006) を参照のこと。

5) 本節の詳細については穴沢 (2007) を参照のこと。

ラスでは関税は140%から70%に引き下げられたが、輸入関税の引き下げを相殺する形で60%の物品税を賦課したため、実質的には保護は継続された。そして、翌2005年1月に、マレーシアはASEAN域内からの自動車の輸入関税（1,800cc未満のクラス）をCEPTのルールに基づき20%に引き下げた。この時も、関税の引き下げを一部相殺するように、物品税が90%に引き上げられた。その後、自動車（1,800cc未満のクラス）の輸入関税は2005年10月に15%、2006年3月に5%に引き下げられた。また、物品税もそれぞれ80%、75%と若干引き下げられた。

完成車の輸入関税引き下げとともに、ASEAN域内からの乗用車用のCKD部品の関税も2004年1月に42%から25%に引き下げられ、2005年1月からは関税は撤廃された。CKD部品に対しては以前から物品税が課されていたが、2004年1月からは1,800cc未満のクラス用に対して60%の物品税が課された。その後、2005年1月に完成車同様、物品税は90%に引き上げられたが、2005年10月には80%、2006年3月には75%と完成車同様の引き下げがみられた。ちなみに、2005年10月には後述する「NAPの枠組み」が公表され、2006年3月に正式にNAPが公表された。

これまで、完成車とCKD部品のみを取り上げたが、一般の自動車部品のASEAN域内での関税は、完成車やCKD部品に先行して引き下げられていた。比較的関税の高かったシートベルト、クラッチ、ラジエーター（1997年時点で22%）を除く、ほとんどの品目が1997年の時点で関税が5%から9%の範囲内にあり、上記の3品目も2003年にはすべて5%にまで引き下げられた⁶⁾。

ASEAN域内での貿易自由化と並行して、日本とのFTAの交渉が進んでいた。2003年12月に両国はFTAよりも包括的なEPA交渉に正式に合意し、2004年に合計6回の交渉が持たれた。2005年に入り、次官級の会議が持たれ、4月、5月と連続して日本の経産相とマレーシアの通産相との会談が持たれ、大筋の合意をみて、同年12月に両国首脳により署名され、2007年7月に日本-マレー

6) 詳細についてはKoo(2001)を参照のこと。

シア EPA は発効した。

日本-マレーシア EPA の最大の懸案事項は自動車の取り扱いであった。国民車メーカーを持つマレーシアとしては引き続き自動車産業の保護が必要と考えていたが、自動車関連の関税が引き下げられなければ、EPA のもとでの貿易自由化は形骸化したものになってしまう。最終的には、大臣クラスでの交渉により、マレーシアの自動車産業に対する各種の支援を行うことと、国民車メーカーの車種と競合するクラスでは関税引き下げの年限を長くすることで決着を見た。

自動車関連では2,000cc 以上の乗用車や20トン以上のバス、トラックなどについては段階的に2010年までに関税を撤廃し、2,000cc 未満の完成車については段階的に2015年までに関税を撤廃する。CKD 部品については即時撤廃とし、それ以外の自動車部品も2010年までに関税は撤廃される。このように、自動車関連については日本側も特別な配慮をしている⁷⁾。

第3節 自動車産業の現状

本節では2006年に公表された第3次工業マスタープラン2006-2020 (Third Industrial Master Plan, 以下 IMP 3 とする) などをもとに、マレーシアの自動車産業の実態に迫る⁸⁾。マレーシアの製造業に占める、自動車を含む輸送機器産業の比重は低く、全製造業生産のおよそ4%にすぎない。同国の製造業内では電機・電子産業の比重が圧倒的に高く、全製造業生産のおよそ40%を占めている。輸出産業である電機・電子の生産額が大きいことを割り引いても、自動車産業の相対的な地位の低さが目立つ。しかし、すでに述べたように、マレーシアの自動車産業は政府主導の産業であり、現在もプロトン社の筆頭株主は政府系企業であるなど、その政治的な意味合いの大きさは、電機・電子産業の比

7) 詳細については穴沢 (2007) を参照のこと。

8) 本節の数値は主に Ministry of International Trade and Industry Malaysia (2006), ch. 13 によった。

ではない。

まず、マレーシアの自動車産業の特徴として、乗用車の生産比率が高いことがあげられる。マレーシアにはプロトン社、プロドゥア社以外にも、規模は小さいが乗用車を生産する国民車メーカーがある。また、トヨタ、ホンダ、日産などが合弁で乗用車を生産しており、全自動車生産台数の90%以上が乗用車である。一般に、発展途上国ではピックアップ・トラックなどの商用車の生産が多く、マレーシアの近隣諸国であるタイやインドネシアでもこのような傾向がみられる。

マレーシアの商用車は2つの国民車メーカーが生産を行っているが、その生産台数は少ない。ちなみに、2005年の生産台数は乗用車が52万2000台強、商用車が4万2000台であった。

マレーシア国内で生産された自動車はほとんどが国内市場向けであり、輸出は極めて少ない。2005年の乗用車の輸出額は4億1000万リング⁹⁾、商用車の輸出額は1億5000万リングであった。一方、部品（二輪車を含む）の輸出額は21億4000万リングにのぼる。ただし、そのうちの多くが日系企業などの外資系企業によってなされており、純粋な地場企業による輸出は少ない。時系列でみると、部品の輸出は1996年から2005年にかけて年率16.3%で増加しているのに対し、乗用車の輸出は-0.3%と減少傾向にある。

2005年の輸入は、乗用車、約49億リング、商用車、16億5000万リング、自動車部品、約44億リングとなっている。乗用車の輸入が部品の輸入を上回っているが、部品の輸入は1996年から2005年にかけて急増している。この間の年率の増加率は部品が16.5%であるのに対し、乗用車は1.6%であった。輸入についても、日系企業による輸入が多い。

続いて、雇用についてみて行く。同じく、IMP 3によれば、2005年のセットメーカーの従業員数は22,541人であった。これに対し、部品メーカーの従業員数は29,861人であった。1996年から2005年までの年率の増加率は前者が5.7%

9) マレーシアの通貨単位であり、マレーシア・ドルとも呼ばれることがある。

であり、後者が7.4%であった。

このように、自動車産業内での部品メーカーの地位は年々上昇している。その一方で、彼らの生産はセットメーカーであるプロトン社やプロドゥア社の動向に大きく依存している。特に地場の部品メーカーではその依存率が高くなる傾向にある。そのため、自動車政策もその中心はセットメーカー、特に国民車メーカーを強く意識したものになっている。

セットメーカーについては5社の国民車メーカーと日系企業との合弁による地場セットメーカーの他に、欧州系企業との合弁もみられる。一方、部品メーカーについてはその構造はやや複雑である。プロトン社やプロドゥア社は多くのベンダーを抱えており、その数はプロトン社が250社を超え、プロドゥア社のそれは約130社である。これらのベンダーうち、多くは両社に供給している。マレーシアの部品メーカーで1次ベンダーと呼ばれる、比較的規模の大きな地場メーカーは約30社あるといわれており、これら以外に、地場の中小メーカー、外資系メーカーがある。このうち、地場の部品メーカーをみると、上記の1次ベンダーはさらに輸出や海外進出を果たしているメーカー、すなわち国際化を進めるメーカーと引き続き国民車メーカーに依存する国内市場を重視するメーカーに分けることができる。そして、1次ベンダーの下に位置する2次ベンダーはその大半が国民車メーカー向けの部品の生産に従事している。近年、国民車メーカーからの価格引き下げ圧力が高まり、1次ベンダーによる2次ベンダーの選別が厳しさを増している。このようななか、2次ベンダーの淘汰が進む可能性が高い。

第4節 国家自動車政策 (NAP)¹⁰⁾

マレーシアの工業化政策の基本は工業マスタープランであり、IMPでは各産業についての分冊が出され、IMP2、IMP3ではそれぞれ、主要産業につ

10) NAPの詳細については穴沢(2007)を参照のこと。

いての独立した章があり、自動車産業を含む、輸送機器産業もこれらの章でとりあげられている。これまでの自動車産業に対する政策も IMP, IMP 2 に沿った形で進められている。IMP では国民車の立ち上げが中心であり、IMP 2 では自動車産業を国家主導の産業と位置付け、AFTA のもとでの貿易自由化に備える方策が示されている。しかし、IMP 3 では自動車産業の現状分析に続いて、2006年3月に公表された NAP を掲載している。以下ではこの NAP と2009年10月の新 NAP¹¹⁾ について考察する。

2005年10月にマレーシア政府は「NAP の枠組み」を公表した。これは当初、同年6月には公表するとされていた NAP の策定が遅れていたためである。しかし、その内容は2006年3月に正式に公表された NAP とは若干異なるものであった¹²⁾。

NAP の目的は以下の通りである¹³⁾。

- (1) 国内の自動車セクター、特に国民車メーカーの競争力の向上と存続
- (2) ニッチに焦点を当てた ASEAN 域内でのハブ化の推進
- (3) 持続可能なレベルでの付加価値の向上と能力の拡大
- (4) 世界市場で競争可能な完成車と部品の輸出促進
- (5) 競争的で広範なブミプトラの参加拡大
- (6) 価値や安全性、製品やサービスの質の面で消費者の利益の遵守

これらの目標を達成するために、政府は以下のような9つの戦略を立てている。

- (1) 継続的な貢献度に応じて、政府の支援を提供する。
- (2) 合理的な競争力拡大を通じて、生産規模を拡大する。
- (3) 海外企業との戦略的連携を促進する。

11) 正式には Review of National Automotive Policy であるが、公表前から New NAP と呼ばれており、これにならった。その内容については Ministry of International Trade and Industry, Malaysia のホームページに掲載されている。

12) 詳細については穴沢 (2007) を参照のこと。

13) Ministry of International Trade and Industry Malaysia (2006), pp. 358-359.

- (4) ニッチ分野に焦点を当て、マレーシアを域内のハブとする。
- (5) 成長分野への投資を促進する。
- (6) 技能の向上を強化する。
- (7) 各種機関による支援を強化する。
- (8) ASEAN 域内及び世界的なサプライ・チェーンへの参加を促進する。
- (9) 部品メーカーの競争力を強化する。

上記の戦略のうち、部品メーカーに言及したものは9番目のものだけである。IMP 3 によればその具体的な方法として以下の5項目をあげている¹⁴⁾。

- (1) 共通する部品の開発と生産を促進することにより、重複を避け、規模の経済を達成する。
- (2) M&A（合併と買収）を通じて部品メーカーの生産規模を適正なものにする。
- (3) 要求される品質をもつ部品を生産するために設備を向上させる。
- (4) 合弁企業の設立を促す。
- (5) 生物分解性、リサイクルなどの自動車の世界標準に適合する部品の生産を奨励する。

これらのうち、(1)と(2)が当面の対策として考えられる。長期的な観点からは(4)にある外国企業との合弁も視野に入れる必要があるだろう。

マレーシア政府は2009年10月に上記の NAP を見直した、新 NAP を公表した。これは既存の NAP を、変化する環境のもとでより効果的なものにすることを意図している。今回のキーワードは“People First”である。また、新 NAP の目標は以下のものとなっている。

- (1) 市場の自由化の結果として、国内自動車産業の長期的な競争力と能力の開発のみならず、規定方針通りの発展を確実なものにする。
- (2) 新規投資と既存の投資機会の拡大の助けとなる環境を作る。
- (3) 戦略的パートナーシップを通じて国民車メーカーの競争力を拡大する。

14) Ministry of International Trade and Industry (2006), pp. 363-364.

- (4) 最新のより高度な技術の開発を支援する。
- (5) ニッチ分野で高付加価値生産活動をを進める。
- (6) プミプトラの参加を拡大する。
- (7) 消費者のための安全基準の引き上げ、環境に優しい製品作りを推進する。
- (8) 現行の NAP の実行面を強化する。

新 NAP は貿易の自由化が進むなか、さらには環境に配慮したハイブリッドカーや電気自動車の生産を視野に入れた政策となっている。一方で、国民車の生き残りをかけた外資との戦略的提携やプミプトラの参加拡大など、これまで同様の保護も継続されるものである。上記の目標に向けた具体的な戦略のなかには高級車、ピックアップ・トラック、ハイブリッドカー生産への外資参入の自由化、輸出競争力の強化のための輸出増に対する税制上の優遇措置など、踏み込んだものも含まれている。

部品については、まず、上記の輸出増に対する税制上の優遇措置が適用される。また、基幹部品、高付加価値部品を生産するメーカーに対して税制上の優遇措置を供与し、その他のメーカーに対しても、競争力向上のために融資や補助金の充実をはかるなどの措置を導入するとしている。また、部品の基準を法的に制定することや中古部品の輸入の段階的廃止なども謳われている。

なお、新 NAP は2010年1月から実施される。

第5節 ケーススタディ

本節では2006年から2008年にかけての2年間にヒアリングを実施した地場の部品メーカーを取り上げ、詳細にこれら企業について競争力の源泉を分析し、さらに、貿易自由化への対応をみる。

現地調査では日系の部品メーカー5社に対してもヒアリングを行ったが、本論ではマレーシアの地場企業を対象としているため、ケース・スタディからははずしている。ただし、日系部品メーカーについてはほぼ共通する戦略が観察されたため、ここで簡単に触れることとする。日系部品メーカーは基本的には

マレーシアの国民車計画のもと、プロトン社への部品の供給を目的として進出したケースがほとんどである。これは国民車計画のもと、部品の国産化も進められ、日本からの輸出が困難になったこと、そしてプロトン社としても信頼性の高い部品を日系企業がマレーシアにおいて供給してくれることにより、現地調達率を高めることを望んだことによる。しかし、日系部品メーカーにとってマレーシアの市場は規模の経済性を追求し、コストを下げるができるほどには大きくなかった。そのため、多くの日系部品メーカーは国内供給と並行して輸出も行っており、これによって生産規模の拡大をはかっている。これらの企業にとっては AFTA や FTA は市場の拡大を意味しており、マレーシアに立地することの戦略的な意義は大きい。本来このような戦略はマレーシアの地場企業にとっても必要であるが、本格的な輸出を行っている地場の部品メーカーはごくわずかである。

以下では、マレーシアの地場の部品メーカー 8 社について順次ヒアリングの結果を示して行く。

A 社

A 社は1989年に設立されたプラスチック部品メーカーである。従業員数は約300名であり、2007年の売り上げは3,700万リンギにのぼる。純粋なプミプトラ企業であり、マレーシアの基準ではもはや中小企業ではない。もともとはプロトン社への供給を目指して設立され、同社の QCD に合格し、供給を開始した。当初は全製品がプロトン社向けであったが、プロドゥア社の設立に伴い、販路を拡大した。主要な納入先はこれら 2 社であるが、日系自動車メーカーやトラック、二輪車メーカーへも部品を供給している。ただし、2 大国民車メーカー以外への販売はごくわずかである。プロトン社とプロドゥア社への納入額はほぼ同額となっていた。

A 社はプロトン社の 1 次ベンダーである。ただし、1 次、2 次などのベンダーの分類は2000年以降のモデルには当てはまるが、それ以前にはそのような区別はなかった。また、部品によっては A 社が 2 次ベンダーとなることもある。

A社はプラスチックの基幹部品を生産しており、付加価値と技術の向上による生き残りははかっている。セットメーカーの設計をもとに試作品を製作するだけの技術はあり、デザイン・インもできる。売り上げの1～2%を研究開発に当てており、専属の技術者2名がデザイン・インを担当している。大型の金型は韓国から輸入しているが、小型の金型は自社内で生産可能である。

A社のコア・コンピタンスは製品の品質にあり、世界標準であるISO/TS16949¹⁵⁾を取得している。また、借入金が少ないため、資金面でも強みがあるといえる。プロトン社のマッチ・メイキングにより日本企業から技術支援を受けていたことも技術面の強化に貢献したと思われる。

一方で、他のベンダーにもいえることであるが、マーケティング面で弱点があり、新規分野へのマーケティングや新たな顧客開拓が進んでいない。また、欠損率が3%と若干高いことや工場のオペレーターが不足しているなどの問題点もある。オペレーターに対してはオンザジョブ・トレーニング(OJT)を実施しており、熟練工の比率が上昇するなど、改善がみられる。

A社はプロトン社のタンジョン・マリム新工場への生産の移管に伴い、新規に同地に工場を建設した。タンジョン・マリムへ進出した企業は皆プロトン社の1次ベンダーであり、かつプロトン社への依存が強い企業である。A社は基本的には国民車メーカーとの取引がメインであり、顧客の多様化も他の国民車メーカーへの供給による。日系自動車メーカーへの供給が限られており、現在の技術水準ではさらなる日系企業への納入拡大も難しいという。また、輸出は行っておらず、国内市場にのみ依存するため、2大国民車メーカーの動向に大きく左右されやすい経営体質となっている。ただし、今後に向けてトヨタ生産方式の導入も考えており、経営者自らもセミナーに出席して勉強するなど向上心は強く、さらなる品質や生産性の向上も期待できる。

なお、AFTAやFTAについては今のところ影響は出ていないという。また、顧客の近くに立地しているため、納入面で輸入品に対抗できるとのことで

15) 自動車産業向けの品質マネジメント規格である。

あった。

B社

B社は1985年に設立されたメタル製品を製造する企業である。当初からプロトン社に製品を出すためにファミリー・ビジネスとして兄弟と従業員4人で始めた企業である。同社はプロトン社にとって最初のプミプトラ・ベンダーでもある。すでにクアラルンプール証券取引所の2部に上場しており、経営形態は持ち株会社の下に製造会社がある形となっている。製造関係の企業全体で従業員は700名にのぼる。

ももとの母体である製造会社はプロトン社の1次ベンダーである。B社は中規模の金型を使ったメタルプレス製品を製造しているが、持ち株会社の下に研究開発専門の企業もある。B社自身は製品の90%をプロトン社に納入しているが、兄弟企業はプロドゥア社への納入が90%あり、両社で顧客の棲み分けをしている。また、額は少ないが日系自動車メーカー1社にも納入実績があり、今後、他の日系自動車メーカーへも納入したいと考えている。中規模のメタルプレスの国内競合企業は3社のみであり、競争相手が少ないことが同社にとって有利に働いている。

B社の競争優位は人材、すなわちエンジニアと勤勉なオペレーターである。700人の従業員の1割に当たる70名のエンジニアを擁している。彼らのうち20名が新製品の開発にあたっている。また、2部上場を果たしたことにより、資金の獲得が容易となったことも同社の強みである。技術面ではプロトン社のマッチ・メイキングにより日本企業からの技術支援を長く受けたことが技術力の強さに表れている。現在はタイの企業との間で技術提携をしている。

B社は今度の戦略として自動車以外の産業への販路拡大を考えている。具体的には二輪車、農機メーカーへの納入を検討中である。製品の設計ができ、金型も生産できること、さらには比較的大型のプレス機を持っていることが新規市場の開拓に役立つと思われる。

また、同社はインドネシアで合弁企業を設立している。プミプトラの部品メー

カーとしては珍しいものであるが、これはプロトン社のインドネシア進出を見越してのことであった。

AFTA, FTA の影響はB社にとって今のところ目立ったものはないという。インドネシアへの進出は逆に AFTA を活用する可能性を同社に与えている。

C社

C社も、もともとはプロトン社に製品を納入するために設立された企業である。2005年にクアラルンプール証券取引所1部に上場し、プロトン社のベンダーの中でもトップクラスの技術力を持つプミプトラ企業である。製品はプラスチックをはじめ多岐に渡っており、製造、エンジニアリングなどの企業が持ち株会社の下にある。

主要な顧客は国民車メーカーで、プロトン社への販売が約4割、プロドゥア社への販売が約6割である。ただし、国民車以外の自動車メーカーにもごくわずかではあるが納入をしている。

プロトン社に対してはデザイン・インを行っており、設計図は自社で作成している。同社もプロトン社のマッチ・メイキングにより日本企業からの技術支援を受けている。日本の提携先との関係は良好で、両社の合弁企業をタイに設立したほどである。

同社の強みはまず製品の品質である。自動車は安全性が第一であり、そのためにもまず高品質の製品作りに気を配っている。この品質を大前提として、さらに生産性の向上をはかっている。日本流のカイゼンを取り入れ、工程の改善によりコスト削減をはかっている。工程の改善は100%自社内で行えるほどであり、これらを支える40名のエンジニアが競争優位の源といえる。CEOも人材を資産と考えている。離職率は1%と非常に低く、従業員のモラルも高い。また、従業員向けのトレーニングも充実している。さらに、上場企業であるため資金面でも余裕がある。

すでに述べたようにC社はタイに進出しているが、この他にインドネシアにも工場を持っている。海外進出はいずれも顧客からの要請によるものであり、

ここからも同社が顧客から高い信頼を得ていることがわかる。マレーシア、タイ、インドネシアの工場はそれぞれ自国内への供給基地であり、輸出は行っていない。また、マレーシア国内では半島東海岸に新工場を建設した。部品メーカーは顧客である自動車メーカーに近接することが一般的であるが、C社は製品の納入遵守も徹底しており、顧客から離れた場所に立地しても特に問題はないという。

C社はすでに国内外で高い評価を受けており、マレーシアを代表する部品メーカーとなっている。日本企業との技術提携のみならず、2名の日本人エンジニアを雇用し、トヨタ生産方式の導入にも熱心である。しかし、日本の技術提携先への依存度が高いことが不安材料として残る。この点は今後の課題といえよう。

なお、AFTA や FTA について、同社はすでにタイやインドネシアに進出し、ある程度布石を打っているが、今後は貿易の自由化を活用することも考えられる。

D社

1969年に日系自動車メーカーのアフター・マーケットへの供給を目的として設立されたD社は地場の有力企業グループのメンバー企業でもある。当初アフター・マーケットと日系部品メーカーへの供給のみを行っていたが、1990年からプロトン社へ、後にプロドゥア社へも部品を納入するようになった。さらに日系自動車メーカー2社にも納入実績がある。現在では国民車メーカー2社向けの生産が全生産の7割を占め、残る3割がアフター・マーケット向けとなっている。シリンダーヘッド、オイルフィルターなどの部品を生産しており、プロトン社へはシリンダーヘッドという基幹部品を納入している。これは同社のR&D（研究開発）により品質が向上したことによる。

D社はプロトン社の1次ベンダーであり、エンジン回りのデザイン・インを行っているいわゆる承認図メーカーである。同社の競争優位はR&D（研究開発）にある。エンジンルームについては同社が基本的に設計を行っている。ま

た、R&D（研究開発）は製造工程にも及んでいる。これにより、生産量の拡大とコストの削減を可能にした。自社のR&D（研究開発）は過去において日本企業と技術提携をしていたことが、その基礎となっている。今でもその日本企業とは良好な関係を保っているが技術提携自体は終了しており、現在はプロジェクトベースで様々な企業と技術提携している。R&D（研究開発）のセクションには5名のエンジニアがいる。

また、QCDについても強みを持っている。品質についてはISO/TSI16949を取得し、ISOの9000番台と14000番台も取得済みである。コスト削減についてはモジュール化を納入先に提案し、実行している。低価格の製品については生産量の拡大やロジスティックスの工夫、無駄の排除などでコスト削減を目指している。納入についてはプロトン社へは自社で、プロドゥア社には運送会社を使って行っているが、これまで納期に遅れたことはない。

これまで、輸出は行っていなかったが、今後タイへの輸出も検討している。AFTAを活用した、さらなる輸出についても興味を示している。マレーシアは乗用車の生産に強みがあり、これを活かすことにより、輸出は可能であろうとしている。また、中国への進出も検討中である。プロトン社の中国進出計画にあわせてのものであるが、それだけでなく、巨大な中国市場において他の自動車メーカーへの供給も考えている。

E社

E社は1985年からプロトン社にプラスチック製品を納入している華人系の企業である。現在は1部上場を果たしており、その意味では華人系企業と呼ぶことはできない。納入先は電機・電子産業と自動車産業が半分ずつを占めている。自動車産業内ではプロトン社が3割、プロドゥア社が5割、残る2割は日系自動車メーカーや日系部品メーカーへの納入である。10年前までは電機・電子産業への納入が中心であったが、顧客である日系家電メーカーが生産を中国にシフトし、ハイエンドの機種のみがマレーシアで生産されるようになったため、ボリュームが減少し、自動車向けが増加した。直接の輸出は行っていないが、

日系自動車部品メーカーに納入した部品がその企業を通じてタイやインドネシアの関連企業に輸出されている。

現在国内には3つの工場があるが、2007年11月に中国に子会社を設立した。これはマレーシアから中国の顧客に部品を輸出すると関税が高いことと、日本から輸入した原材料を使うため、直接日本から中国に原材料を入れる方が安いためである。もちろん、顧客の近くに位置する利点もある。それはジャスト・イン・タイム（JIT）で納入できることである。中国での顧客は日系、米系、韓国系、台湾系と多岐に渡る。そして、これらの企業はもともとはマレーシアでの納入先であった。

E社の競争優位はOEM（original equipment manufacturing）でなく自社で設計ができるODM（original design manufacturing）にまで達していることである。その裏付けとなるものが技術力である。技術面では日本企業との技術提携が大きな役割を担っている。E社が使用する技術は特殊なものであり、ただ単に技術を日本企業から移転するだけでなく、スキルを向上させる必要がある。これらの技術とスキルを用いて高品質の製品を生産している。自動車部品の仕上げは車種によって異なるがこれもE社には可能である。プロトン社とは開発段階から協力をしており、プロトン社にE社のエンジニアが出向いている。

一方で、工場のオペレーターが不足するという事態が生じている。これを克服するため、外国人労働者を大量に雇用している。全従業員500名のうち、実に300名がミャンマーやベトナム、バングラデシュなどからの労働者である。このようにマンパワーの問題がある。

E社は中国以外への進出も検討しており、ベトナム、インドが候補としてあがっている。今後1～2年の間にこれらの国々に進出する可能性がある。

E社は自動車産業だけでなく、マレーシアの最大の産業となった電機・電子産業にも部品を納入しており、顧客の多様化が進んでいる。このことがE社の海外進出を促した要因ともなっている。プミプトラ企業によくみられる自動車メーカー、特に国民車メーカーのみへの供給に依存する企業に比べ、リスクの

分散が進んでいるといえる。

すでに海外進出を果たしているE社にとって、特に電機・電子産業ではAFTA以前から実質的な貿易自由化が進行しており、特に影響はないという。

F社

F社は1982年にタイ企業により設立された。当初からプロトン社への納入を目的として設立された企業である。F社はその後、1997年にHICOMから発展した民間企業の傘下に入ることとなった。F社の販売先はプロトン社が中心であり、ほぼ9割をプロトン社に納入する年もあったが、現在はプロトン社向けの比重は7割ほどに落ち、プロドゥア社向けが2割にまで増加している。その他、日系自動車メーカーや二輪車メーカーにも部品を納入している。製品はメタルプレスである。

過去にタイに部品を輸出したことがあったが、モデルの変更と共にこれは終了している。現在はインドネシアとドイツへの輸出を検討中である。

F社は株主であるグループの親会社と協力してトヨタ生産システムとほぼ同様のシステムを3年前から導入している。これにはフレキシブル生産やジャスト・イン・タイム（JIT）等が含まれる。トヨタのみならず他の日系やドイツ系企業のシステムを研究し、最終的にトヨタ生産システムを修正したものを導入したという。これによりコストと欠損率を削減し、品質を向上させている。また、プロトン社の製品の開発段階から参加するデザイン・インも行っている。

F社はタイの親会社と技術提携をしているだけでなく、製品に応じて日本企業6社と技術提携をしている。日本企業とのエンジニアの交流を通じて良好な関係を保っていることもF社の強みである。

また、F社はプロトン社の中国進出計画にあわせて、中国への進出を検討している。プロトン社と共に中国に進出した場合、仕事が確保されるだけでなく、資金面などでもプロトン社の支援が得られるため、単独での進出よりも安全である。ただし、今後の成長が見込めるインドへの進出も考えており、最終的に中国かインドのいずれかに進出する予定である。

今後はプロトン社への依存を徐々に下げ、プロドゥア社への供給を増やしたい考えである。プロトン社に対してはこれまで多くの部品を生産していたが、徐々にシャーシーなど特定の部品に特化し、提案型の企業になることを目指している。また、メタルプレスの技術がそのまま生かせる家具の製造にも進出し、顧客の多様化を果たしたいとしている。輸出についてはもともとタイの企業であり、親会社がタイにあるため競合しないようにしている。

F社の動向からはこれまで、ともすると特定の分野に競争優位を持つことを目指す企業が多い中で、システムとしての競争力の強化という新しい視点を入れている点が注目に値する。

AFTA や FTA はプロトン社の戦略に大きく関係し、間接的にF社にとっても影響が出る可能性がある。特に日本とのEPAにより、日本企業がマレーシアに進出したり、日本製の部品が輸入されることになると影響が出やすいと考えている。

G社

G社はもともと持ち株会社のもと、日系二輪車メーカーへの部品の納入を目的に設立されたプラスチックメーカーである。二輪車に続き電機・電子産業への供給も開始し、日系家電メーカーが主要な顧客であった。そして1985年からプロトン社への供給を開始した。現在、自動車関連と電機・電子関連の比重は半分ずつである。自動車関連ではプロトン社への販売が4割、国民車メーカーであるナザ社向けが同じく4割である。その他は日系自動車メーカーとプロドゥア社である。

G社の発展には日本企業との技術提携が大きな役割を果たしている。この日本の提携先を通じて日系の大手家電メーカーとの取引が始まった。また、日系家電メーカーを通じて機能別に他の技術提携先も紹介され、技術支援を仰いでいる。

G社のコア・コンピタンスは一言で言えば総合力であるという。プラスチック製品の生産だけでは十分な競争力を持つことはできず、日本から技術を導入

することにより、生産のみならず、設計、金型の作成、組立、プロトタイプ
の作成など一連の活動をすべて行うことができるワン・ストップ・センターと
なったことが重要である。また、顧客との良好な関係も重要であり、日系大手
家電メーカーとの関係は特に重要である。日系企業への納入実績は他の顧客の
開拓にも有利である。

生産システムについてはトヨタ生産システムを研究し、これを導入している。
日本人のエンジニアを雇用し、これを推進している。トヨタ生産システムによ
り人材の育成、生産プロセスの向上、無駄の排除が可能となった。また、在庫
を半分にまで減らすことができ、コストの削減にもつながっている。

G社はマレーシアの製造業の中では国際化が進んでいる企業である。すでに
海外に7つの子会社を有しており、タイ、インドネシア、中国に進出している。
いずれも顧客の近くに立地し、顧客へのサービスを徹底するために設立された。
今後はヨーロッパへの進出も考えているという。また、AFTAを活用して
ASEAN域内での輸出拡大を目指している。さらに、日本とのEPAを利用して
日本への輸出も検討しているという。ただし、日本向けの輸出は家電関係で
ある。このように国際化の波に乗り一層の事業の拡大を目指している。

H社

H社は1979年に設立され、1985年にプロトン社への納入を目的として操業を
開始した。従業員数は約200名、年間売り上げは4,500万リングにのぼる。同社
はプロトン社の1次ベンダーでありタイヤのホイールの生産に特化している。
資本金は1億500万リングであり、このうち72%は地場企業が保有するが、日
本の技術提携先が19%、日本の商社が3%の株式を保有している。

主要な顧客はプロトン社とプロドゥア社であり、それぞれ売り上げの46%と
41%を占めている。そのほかに日系自動車メーカーにも納入している。タイヤ
ホイールの国内市場で約6割のシェアを持っており、経営は安定している。

日本企業が株主として参加し、技術提携も行っていることが同社の強みであ
るが、一方で日本企業との取り決めがあり、マレーシア国外の競合する市場へ

は製品を輸出できないことになっている。また、製品開発のうち基本的な部分は日本の提携先に大きく依存しており、H社自身は一部の設計を担っているに過ぎない。株主でもある日本企業との関係は良好であるが、このように技術面での日本企業への過度の依存は今後の課題となると思われる。

H社は市場、製造、技術、人材の4項目について綿密な戦略を立てている。特に人材の育成により生産工程や品質の向上に努めている。また、製品開発にも努力しており、これに付随してコストのかかる治工具の自社開発にも挑んでいる。現在プロドゥア社向けの製品についてはデザイン・インを進めている。

AFTA や FTA については、自動車メーカーがH社との競合製品を関税なしで輸入する可能性があり、注視しているが、製品の包装や輸送コストで競合製品に打ち勝つことができると考えている。

第6節 結 語

マレーシアの工業化の進展に伴い、1980年代に開始された第2次輸入代替工業化の一つの象徴が国民車計画であった。輸入代替工業化は関税などにより政策的にレントを創出し、それがレント・シーキングな企業へのインセンティブとなるというメカニズムを持つ¹⁶⁾。国民車計画の場合、通常よりも多くの保護と支援が国民車メーカーに与えられた。そのため、部品メーカー、特にプミプトラ企業は効率化や生産性向上による競争力強化よりも国民車メーカーのベンダーになり、レントの獲得を目指す傾向が強くなる。第1節で述べた「保護の連鎖」がこれを助長したといえる。

輸入代替工業化に付随する保護が国内で完結している限りにおいては、それは国内の分配の問題である。しかし、貿易自由化が進められることはレントの消滅を意味し、これまで、保護を享受してきた企業にとっては存続の危機でもある。マレーシアがAFTAのCEPTスキームのもとで自動車関連を一時的除

16) レントについては Jomo=Gomez (1997) を参照のこと。

外品目にしたことは幼稚産業保護やレントに依存してきた産業を守ること、そして、将来的な自由化に向けての準備期間を与えるものであった。

マレーシア政府は AFTA や日本-マレーシア EPA により、自動車産業の自由化を迫られた。しかし、CEPT スキームのもとでの関税引き下げを相殺するように、物品税が課され、日本-マレーシア EPA でも国民車メーカーと競合するクラスについては段階的な関税引き下げとなった。一方、自動車政策の見直しも行われ、2006年3月に NAP が公表された。NAP は限られた選択肢のなかでの対処法であったといえる。保護を軽減し、競争を重視する姿勢を示したが、一方で、資金面の補助も行われ、これは現地調達率の高い国民車メーカーに有利なものであった。

自動車産業を巡る環境が大きく変化するなか、マレーシア政府は2009年10月に新 NAP を公表した。その内容は NAP よりも踏み込んだものとなっており、本格的な外資の参入も容認するものであった。また、ハイブリッドカーや電気自動車などの新技術の導入を促し、環境にやさしい自動車作りを目指すものとなっている。これにより技術面では外国企業への依存が増す可能性がある。

AFTA の CEPT スキームのもと、完成車よりも早期に部品の関税が引き下げられたこともあり、セットメーカーよりも部品メーカーにおいて、貿易自由化に対して素早い対応がなされたといえる。部品メーカーの場合、セットメーカーの動向に左右される面が多いが、一方で、環境の変化に応じて、様々な戦略を導入しており、ケース・スタディからもそのような傾向が見て取れる。以下ではヒアリングのまとめと今後の展望を記す。

ヒアリングを行った8社は地場企業としては比較的規模も大きく、ほとんどが1次ベンダーである。彼らに共通する点は、技術面で日本企業との技術提携を進め、これが企業の競争優位の源泉となっていることである。プロトン社によるマッチ・メイキングを有効に活用し、それ以外にも独自のルートで外国企業との提携などにより技術力をつけてきている。

部品メーカーの場合、セットメーカーとは異なり、特定の製品に特化することが可能である。経営資源を特殊な技術の獲得に集中することにより、製品の

差別化を行い、日系部品メーカーと同様な戦略をとることもできよう。すなわち、マレーシア国内では国民車メーカー向けに部品を供給するとともに、海外市場への輸出や合併による海外進出を行う余地がある。そして、一部の企業はすでに海外進出を果たしているが、輸出に関してはさらなる拡大が期待される。

また、国民車メーカーへの依存が高い状況は、彼らの動向の影響が大きいことを意味する。特にプロトン社とプロドゥア社をあわせた国内市場シェアが70%を超える現状では、両社への供給が最重要であることは理解できるが、長期的には顧客の多様化をはかる必要性があろう。特に日系セットメーカーへの供給が一つの鍵となろう。彼らへの供給がきっかけとなり、彼らのルートを通じて、輸出の拡大にもつながる可能性があるからである。また、一部の企業は二輪車や農機具メーカーへと顧客を拡大させているが、このような傾向は今後も続くと思われる。

最後に部品産業の今後の展開として、NAPでも示された産業の再編について述べる。プロトン社は250社以上のベンダーを持つが、そのなかには多くの中小企業、特にプミプトラ企業が含まれる。これらの中小企業とヒアリングを行った比較的規模の大きなベンダーとの間で、技術面、資金面での格差が拡大しており、ベンダー間で二極化が進んでいる。このような状況のもと、マレーシア政府も中小企業の合併を呼びかけているが、オーナー企業が多いため、なかなか進んでいない。貿易自由化により、競争が激化するなか、これら中小企業の淘汰が進む可能性が高い。中小企業にとっては必要な経営資源を入手し、適正な生産規模を確保するためにも、合併などにより自らの競争力を高める努力が望まれる。

参 考 文 献

- 穴沢眞 (1998) 「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
- 穴沢眞 (2006) 「マレーシアの自動車産業－国民車を中心に－」平塚大祐編『東アジアの挑戦－経済統合・構造改革・制度構築』アジア経済研究所
- 穴沢眞 (2007) 「マレーシア－内閣主導による政策決定－」東茂樹編『FTAの政治経済学－アジア・ラテンアメリカ7カ国のFTA交渉』アジア経済研究所
- Jomo K. S., Edmund Terence Gomez (1997) 「多人種国マレーシアにおけるレントと開発」青木昌彦他編『東アジアの経済発展と政府の役割－比較制度分析アプローチ』日本経済新聞社
- Koo Sian Chu (2001), “Automobile Industry: Can Malaysia Compete in AFTA?”, paper presented in MIER National Economic Outlook 2002 Conference.
- Ministry of International Trade and Industry Malaysia (MITI) (1996), *Second Industrial Master Plan 1996-2005*, MITI, Kuala Lumpur.
- Ministry of International Trade and Industry Malaysia (MITI) (2006), *Third Industrial Master Plan 2006-2020*, MITI, Kuala Lumpur.
- UNIDO (1985), *Medium and Long Term Industrial Master Plan Malaysia 1986- 1995 Executive Highlights*, UNIDO, Kuala Lumpur.