



読者参加の雑誌に  
生まれ変わります

月刊 **ウオニッ** 姉妹誌

# うおんつ

ブックレット vol.58

# 北海道の 製造業を強くする マレーシア・モデル

小樽商科大学商学部

教授 **穴沢 真**

発行 (株) **太陽**

発行協力 北海道二世紀クラブ

## はじめに

現在、北海道で自動車産業への期待が高まっています。苫小牧へのトヨタといすゞの進出に始まり、アイシンやデンソーなどトヨタ系企業の進出もあり、北海道経済にとって久々に明るい話題となっています。企業の進出はそれ自体新たな雇用機会の創出などの直接的な効果を持ちます。しかし産業の集積という観点からみると、これらの進出企業と北海道の地場企業との関係がより強くなるのが重要です。現時点ではトヨタ北海道の地場企業からの原材料、部品等の購入は極めて低い水準にあります。進出した企業がその地に根付き、地場企業との取引も増加して行くことが長期的な観点から求められています。

私はこれまでマレーシアを中心に東南アジアの工業化や多国籍企業の活動を研究してきました。多くの発展途上国が急速に工業化を進め、その際、日本や欧米の多国籍企業（外資系企業）の誘致により、ひとまず工業生産の増加や雇用創出という目的は達成されます。ところが、これらの企業は状況が変化すると他の国に移ってしまう可能性があります。現にマレーシアに進出した日本の企業がマレーシアの工場を閉鎖し、中国に新たに工場を建てるということが起っているのです。

今回、この小論ではマレーシアの経験をもとに如何にして進出してきた企業を中心に地場企業との関係を強化しながら、産業集積を進めるかということを考えてみたいと思います。以下では、まず私のフィールドであるマレーシアについて述べていきます。マレーシアの工業化は外資系企業の積極的な誘致により急速に進みました。しかし、外資系企業は地場企業との取引が少ないなど、北海道で起っている現象と類似したものが多くあります。ここではマレーシア政府が全国的に推進した外資系企業を含む大企業により地場企業を育成してもらおうという政策とマレーシア北部に位置するペナン州で導入された、より実践的なケースをみていきます。

これらの2つのケースから進出企業（マレーシアでは外資系企業）を中心とした産業集積またはクラスターの拡大のために必要なポイントをいくつか指摘する

ことができます。これらは今後、例えば苫小牧とその周辺を自動車産業の集積地として発展させて行く際の参考になるものと思います。

## マレーシア政府の取り組み

マレーシアの製造業をみると、外資系企業の比重が非常に高いという特徴があります。生産額でみるとおよそ50%を外資系企業が占めており、これは発展途上国の中でも高い水準です。このように外資系企業に主導されるマレーシアの製造業において、何とか外資系企業を活用し、地場企業を活性化させようという試みがなされています。全国的に展開されたものとしては1988年に導入されたベンダー（協力会社）育成プログラム（VDP）というものがあります。

この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優先的に製品を購入し、また、必要に応じて技術支援などを行います。VDPのもと、ベンダーはアンカー企業が持つ技術、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のです。

VDPは当初、国民車を生産するプロトン社において開始されました。同社は1983年に設立された国策企業ですが、三菱自動車と三菱商事が資本参加していました。同社の設立目的の中に地場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おり、同社は1988年12月からプロトン・コンポーネント・スキームを開始し、地場中小企業からの調達の促進をはかりました。プロトン社は対象となる中小企業に対して製品の購入を約束すると共に技術者の派遣などによる技術的支援を行ったのです。プロトン社は国策企業であるため、きめ細かな地場企業の支援が可能でした。

プロトン社に続いて、電気・電子関連の大企業、主に外資系企業がアンカー企業となり、VDPに参加しました。その中には多くの日系企業も含まれています。アンカー企業の数は政府の目標である80社に近づき、この面では満足の行く数字でしたが、政府が想定していた各アンカー企業当たり10社のベンダー育成という目標は達成されませんでした。前述のプロトン社は例外的に多くのベンダーを育成しましたが、日系企業や米国系企業の大半は2、3社のベンダーしか育成しま

せんでした。さらに、途中でベンダーの育成をやめてしまうケースも出てきました。

VDPは個々のアンカーによるオーダーメイドの支援ができるという利点があるのですが、何故、ベンダーの数が増加しなかったのでしょうか。その理由を現地でのヒアリングをもとに要約すると以下ようになります。

まず、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ました。この背景には中小企業での技術者の流動性の高さがあげられます。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が他社に移動してしまうと、アンカー企業は技術指導をやり直さざるを得なくなります。それにより、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、開拓の意欲が削がれたりすることもあります。

つぎに、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け企業との取引を調整する必要性に迫られる可能性があります。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ります。従ってVDPのもとでもやみくもにベンダーを増やすことはできないのです。

さらに、日系企業ではほとんどの企業が自主的に地場企業への巡回指導をしており、VDPによる支援は追加的な負担となっています。

## ペナン州の取り組み

前述の日系企業も多く参加した中央政府によるの中小企業育成策であるVDPとは別に州レベルでも直接、間接的に外資系企業と地場企業との関係強化をはかる試みが実施されています。以下では、そのうち最も積極的な活動をみせている、マレーシア北部に位置する観光地としても有名なペナン州のケースについてみていきます。ペナン州と首都クアラルンプールとは日本で言えば大阪と東京のような関係にあるといえます。ペナン州は中央に対するライバル意識が強く、先駆的な取り組みが行われています。ここでは少し、歴史的な経緯を含めて詳しくみていきます。

イギリスの植民地時代から中継貿易港として栄えたペナンですが、1960年代に景気低迷に直面し、ペナン州政府は1969年に米国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ました。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、同年11月にペナン州開発公社(PDC)が設立されました。PDCは1971年に施行された自由貿易地区法のもと電気・電子産業の受け皿としてマレーシア初の自由貿易地区を1972年に造成し、これと並行して積極的に電気・電子産業の多国籍企業の誘致を行いました。港湾施設、国際空港などの良好なインフラと1960年代末から企業誘致の際のライバルであるシンガポールでの賃金高騰が追い風となり、インテルなどの米国系半導体メーカーを中心に多くの外資系企業が自由貿易地区に進出しました。自由貿易地区では関税を課されることなしに輸出入ができるため、これら企業は製品をほぼ100%輸出していましたが、一方で生産に必要な原材料、部品等の大半は輸入されており、地場企業との関係は非常に限られていました。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たため、雇用創出には貢献しませんが、労働集約的な生産工程に特化していたため、技術移転でもみるべきものはなく、付加価値生産も少ないものでした。



▲マレーシアとペナンの略図

自由貿易地区の設立により、1970年代末にはペナン州は電気・電子製品、特に半導体関連の一大輸出基地となりましたが、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ました。しかし、この時期、自由貿易地区に進出した電子産業の外資系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け企業に委託するようになってきました。その際、外資系企業と地場事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ました。外資系企業は下請け企業に対する技術的な支援を自社内や下請け企業内で行っており、ここに外資系企業と地場企業との連関の萌芽がみられました。

1986年以降、外資の流入がさらに進み、ペナン州にも新たに多くの企業が進出しました。投資の増大はペナン州経済の活性化に貢献しましたが、一方で、労働力不足による賃金の高騰が始まり、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りました。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、1989年5月にペナン技能開発センター（PSDC）が工場が集積しているペナン島南部に設立されました。

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ましたが、直接の契機は1987年に米国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まで遡ります。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持たれ、技術訓練の場をペナン州に設けることになったのです。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りましたが、PSDCはマレーシアで初めての政府機関と産業界との協力により設立された研修センターです。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のユニークな点です。

PSDCの設立時のメンバー企業は31社でしたが、このうち25社が外資系企業でした。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ます。PSDCの運営評議会は企業と政府関連機関から選出されたメンバーで構成され、議長は企業サイドから選出されます。

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、講師派遣や資材の提供も行い、自社の従業員の研修の一部をPSDCで行っています。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ます。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け企業に対してPSDCでの研修により、技能を向上させることを求めています。研修協力機関として政府機関や民間企業も参加しており、助成金の提供や研修プログラムの提供がなされています。国内の3大学とも協力関係にあり、また、英国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。

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持っています。その結果、メンバー企業、下請け企業、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ます。このことは結果として地場企業が外資系企業との関係を強化させるうえでも重要な役割を果たしているのです。

PSDCは1998年から新たな試みとしてグローバル・サプライヤーズ・プログラム(GSP)を開始しました。その発端はインテルなどの大企業が自社内で行っていた個別地場企業向けの研修コストが増大し、これを他社との協力で引き下げようとしたことにあります。GSPは前述のVDPとは異なるPSDC

独自のプログラムであり、地場中小企業と外資系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ます。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、かれらと外資系企業との関連の強化をはかるものです。ペナン州はもとも中小企業が多く、同州の製造業部門の一層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外資系企業に供給できるか否かにかかっています。一方、GSPへの参加は外資系企業にとっては長期的にみれば、原材料の輸入にかかるコストと時間を節約できるといふメリットがあります。

GSP自体はPSDCでの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分けることができます。研修は具体的には3段階に分けられています。第1段階は5S運動、統計処理など一般的な内容で、第2段階は第1段階のフォローアップとなるものです。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ます。GSPのもう一つの柱はリンケージ・プログラムと呼ばれ、実際の外資系企業と地場中小企業の関連の創出に関わるもので、外資系企業から地場中小企業への特定の技能、技術

の移転を伴うものです。各外資系企業は1ないし2社の地場中小企業をリンクエッジ・プログラムのもとで育成することに合意しています。昨年ペナンを訪れたときには地場中小企業の能力向上によりGSPの研修を受ける企業数は減少に向かっていました。一方、マレーシア政府がこのGSPを他の州にも導入するように呼びかけ、実際に導入も進んだのですが、残念ながらペナン州のように成功した州は他にはありません。

## マレーシアのケースが示唆するもの

これまでVDP及びPSDCの活動というマレーシアのケースを取り上げ、その実態をみてきました。これらはともにマレーシアに進出した外資系企業による波及効果の創出、企業間の技術移転などの経営資源移転の促進、そして、産業集積から新たなサポーターディング・インダストリーの強化を目指そうとする試みでした。ただし、VDPは直接的に、そしてPSDC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ります。

北海道でもさかんに言われているクラスターによる発展、すなわち、産業が集積し、関連する産業が生まれ、さらに競争力強化が促進されるという考え方をもとに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見られます。

第1に、既に見たように、VDPでは直接的に外資系企業などが自社の持つ経営資源をベンダーに移転するものであり、ベンダーのみがこれらを享受できます。一方、PSDCの場合はメンバー企業が保有する経営資源の一部をプールし、企業内研修とGSPでのリンクエッジ・プログラムを除けば、誰でもがアクセスできるものとなっています。

第2はVDPとPSDCの活動の地理的な広がりの違いです。VDPは中央政府の政策で、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ますが、地理的にかなり分散しています。その結果、モニタリングなども容易ではありません。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す。

第3に実施主体がVDPとPSDCの活動とでは決定的に異なっています。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ります。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ます。特に外資系企業の経営者がPSDCの運営に深くコミットしている点は注目に値します。ペナン州の米国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ます。

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に限られていますが、ペナンではPDC、PSDC関係者と州内の外資系企業は様々な会合等で接触する機会が多くあります。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ません。また、ペナン州政府、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ります。

## おわりに

これまで述べてきたマレーシアのケースは各国で行われている外資系企業と地場企業の関係強化の一つの例です。地場企業の成長だけに依存できない以上、発展途上国は盛んに外資系企業を誘致するという戦略をとりました。日本国内でも多くの自治体が地域の発展のために企業誘致を進めています。北海道もまた、本州からの企業を誘致し、それらを起点として産業集積やクラスターを形成しようとしています。しかし、マレーシアのケース、特にVDPは企業を誘致し、それら企業の努力に任せて個別の地場企業を育成することは当該企業にとってのコストを引き上げるため、難しいということを示しています。単なる誘致ではなく、地域経済という視点を取り入れ、官民を含め、地域コミュニティが一体となって、核となる組織を中心に活動するペナン州のケースにより大きな可能性を見出すことができるのではないのでしょうか。

〈あなざわ まこと〉

1957年 神奈川県生まれ

1987年 北海道大学大学院経済学研究科博士後期課程単取得退学

1987年 北海道大学経済学部助手

1989年 小樽商科大学商学部講師

1990年 同助教授

1997年 同教授、現在に至る

博士(経済学、北海道大学)

専攻 アジア経済論、多国籍企業論、貿易論、アジア諸国の工業化と多国籍企業との関係を電気・電子産業と自動車産業を中心に研究。

主な著作等・執筆分担

『直接投資と工業化 日本・NIEs・ASEAN』(1992)

Japan and Malaysian Development (1994)

『新国際分業とアジアの産業』(1996)

『アジア国際分業と再編と外国直接投資の役割』(2000)

『産業リンクエージと中小企業―東アジア電子産業の視点』(2003)

『国家の制度能力と産業政策』(2004)

『東アジアの挑戦―経済統合・構造改革・制度構築』(2006)

『FTAの政治経済学』(2007) など

※読者の皆様へうおんつブックレットで取り扱ってほしいテーマなど

↓ご意見をお寄せ下さい。

うおんつ編集部 (011) 644-0101

MEMO

「うおんつ」昭和五十九年五月十一日 第三種郵便物認可 第二十四卷第一九五号 毎月一日発行 平成十九年十二月一日発行



定価一〇〇円 本体九五円