

マレーシアにおけるサポーターティングインダストリー育成政策と企業間リンケージ ベンダー育成計画と産業リンケージ計画を中心に

立命館大学経済学部非常勤講師 井出文紀

はじめに

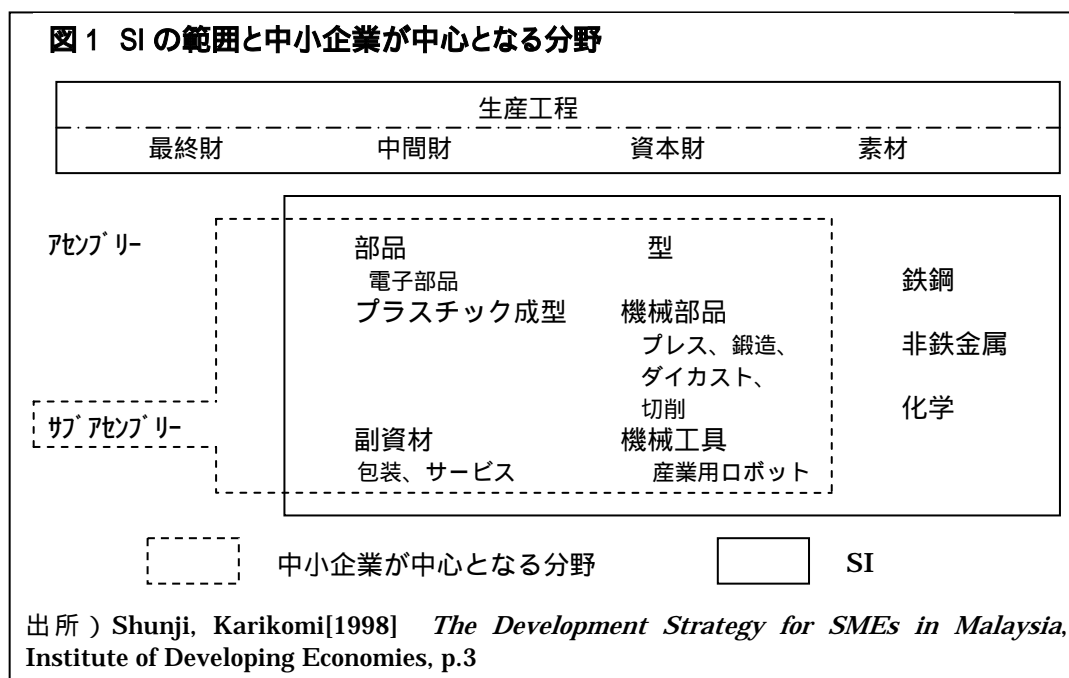
アジアにおける工業化に関する議論の多くで課題として指摘されるのが「サポーターティングインダストリー（裾野産業、以下 SI と略記）の育成」である。1980 年代以降、プラザ合意に伴う急激な円高は、主として電機・電子、自動車などアセンブリー産業を中心とする外資系製造業のアジア進出を一気に加速させたが、それらアセンブラーに対して部品、中間財などを供給する能力を有する現地産業が存在せず、その育成も容易に進まなかったために、今日でもなお「SI の育成」という課題が議論に上り続けている。報告者はマレーシアを事例として、これまでの工業化政策の展開における SI 育成政策の動向を分析してきた。本稿では、マレーシア政府により実施されている SI 育成政策を工業化戦略の中で位置づけながら、企業家開発省（Ministry of Entrepreneur Development: MED）のベンダー育成計画（Vendor Development Programme: VDP）および中小企業開発公社（Small and Medium Industries Development Corporation: SMIDEC）の産業リンケージ計画（Industrial Linkage Programme: ILP）を中心に、アセンブラーと現地 SI とのリンケージ育成を目的とした政策の意義、現状および課題を分析する。

1. 従来の「SI」をめぐる概念と構造

SI とは、向山[1993]が指摘するように、「裾野産業あるいは周辺産業とも呼ばれているが、その意味するところはそれほど明確ではない。サポーターティング産業が部品産業とほぼ同義に使われたり、また川下産業に対する川中、川上産業を意味するものに使われたりする場合もある」¹。その概念の曖昧さゆえに、定義に関しては各研究者や研究対象により違いがあるものの、本稿では向山の定義を元に、「最終財産業の生産活動に必要な原材料、部品、サービスを供給する産業ならびに製造機械産業および機械部品産業の総体」を指すものとして、また、マレーシアを含むアジアにおける産業階層の構造は日本国内に見られる親企業・中堅企業・下請中小零細企業といったピラミッド型の階層構造を形成しているわけではなく、アジアの SI を日本的なセットメーカーを頂点とする下請分業構造と同質な構造の中には必ずしも位置づけられない²ことを前提に議論を進める。

SI という用語が一般的に普及し始めたのは、製造業を中心とする日系企業のアジア進出が本格化した 1980 年代半ば辺りからである。平成七年度中小企業白書に示されるように、アセンブラーを頂点とする富士山型、あるいはピラミッド型の産業構造を特徴とし³、製造業の競争力の源泉としてきた日本の産業構造において、ピラミッドの底辺、富士山で言え

ば裾野部分に当たる中小企業や下請企業の重層的な集積、生産ネットワークの存在を海外で説明するための用語として、SI という表現が頻繁に用いられるようになったのである。それ以前からも、たとえば国連のアジア太平洋経済委員会(ESCAP)における中小企業の議論の中で、インドの中小企業群に関して Ancillary Industries(補完産業)の育成政策が報告されており、日本でも「補完的産業」、「周辺産業」、「底辺産業」、「関連支援産業」などの用語が混在していたが、通産省が1987年にアジア諸国に対する産業支援策として制定した New Aid Plan (新アジア工業化総合協力プラン)において、SI という表現を用いてからこの用語が定着したものと思われる⁴。SI の担い手は、素材や半導体のようなキーパーツや資本集約財に関しては大企業が生産しているが、そのほかの大部分は中小企業からなるため、SI の育成は中小企業振興政策の一環として行われる場合が多い(図1)⁵。



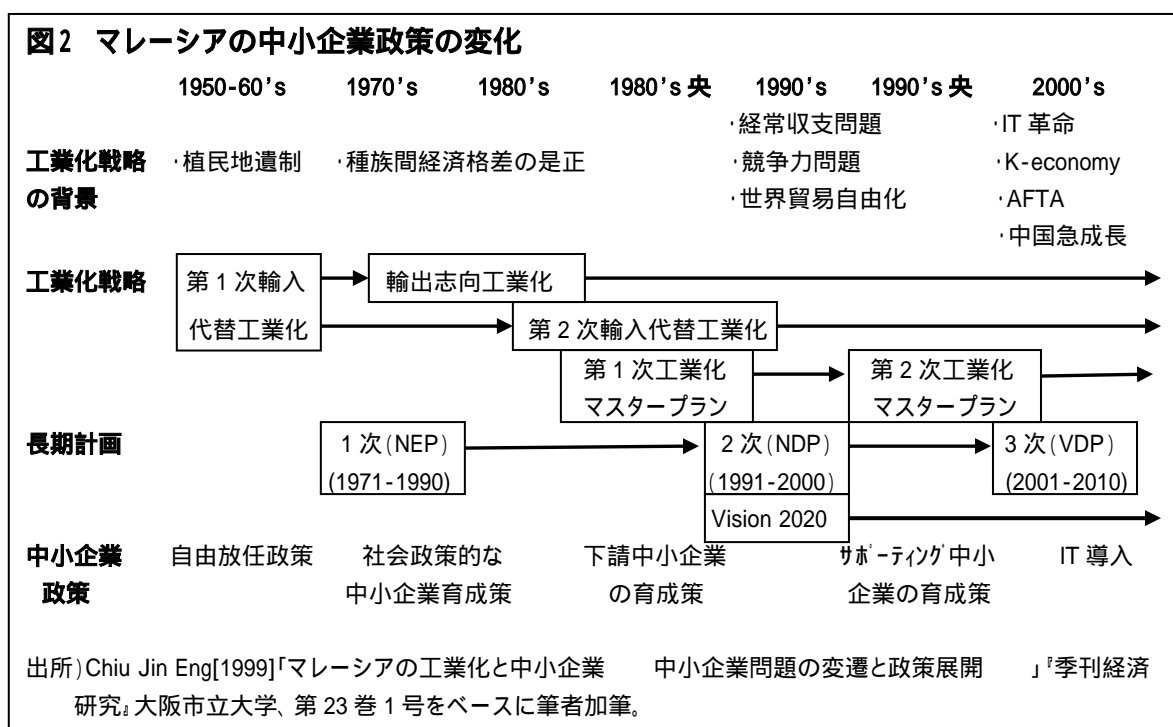
マレーシア政府はSIについて明確な定義付けを行っているわけではないが、一般的には素材(原材料、鉄鋼、樹脂等)、資本財(工作機械、産業機械、金型)、部品(半導体、電子部品、プラスチック成型部品、金属部品、熱処理、表面処理含む)、副資材(梱包材料等)の4分野に分類できる⁶。また、SIの育成がマレーシアにおいて特に求められる分野としては、第1に、多くの外資系アSEMBラーが進出し、世界的な生産・輸出拠点となっている電機・電子産業、第2に、国民車メーカーProton、Peroduaを中心として、政府による手厚い保護の下育成が目指されてきた自動車産業が挙げられる。

国際協力事業団[2001]によると、マレーシア日本人商工会議所のアンケート調査やJICA訪問団の調査を通じて明らかにされた、多国籍企業がSIとして求めている業種は以下のとおりである。部品および加工サービス(機械加工、精密プレス、精密プラスチック加工、熱処理、電機・電子部品、メッキ/表面処理) 材料および素材(樹脂材料、金属材料、化学

薬品) その他(産業廃棄物処理、治工具、プレス金型、プラスチック金型、自動化省力装置)。また、これら分野で現地調達が進まない理由としては、QCD(品質、コスト、納期)いずれかにおいて多国籍企業の要求レベルに達していない業者が多いこと、そして、よいサプライヤーを見つける手段が不足していることを挙げている⁷。

2. マレーシアの工業化政策の展開とSIの位置づけ

アリフ[2003]はマレーシアの工業化政策の焦点を、輸入代替工業化期(1957-69)、輸出志向工業化期(1970-80)、重工業化期(1981-85)、経済自由化期(1986-95)、ICT革命期(1996-現在)の5段階に分類して論じている⁸。また、マレーシアにおける中小企業政策の歴史的展開を分析したチュウ[1999]は、その展開を4段階に分類している。1950年代から60年代の自由放任政策期、1970年代から80年代にかけての社会政策的な中小企業育成期、1980年代から1990年代にかけての下請中小企業の育成期、1990年代以降のサポート中小企業の育成期である⁹。2000年代に入って、マレーシア政府は「K-economy(知識立脚型経済)」をキーワードとする新たな開発計画を策定したが、それともなう中小企業、製造業へのITの導入とIT産業の育成を第5期とすると、図2のような歴史的展開を描くことができる。



1970年代初頭、ペナン州バヤンレパスへの自由貿易地域(Free Trade Zone: FTZ)設置に始まる輸出志向工業化政策は、国内の低廉な労働力と税制等の各種インセンティブによって、外資系アセンブリーをFTZ、保税工場(Licensed Manufacturing Warehouse: LMW)に誘致することに成功し、工業化とその後の経済成長に大きく貢献するものであった。しかしながら、これらFTZ/LMWに立地する外資系アセンブリーには、必要な部品・中間財

の輸入に関する関税が減免されたため、現地調達インセンティブは働かなかった。その結果、「輸出飛び地」と呼ばれた FTZ/LMW では、進出した外資系企業と現地経済とのリンケージが生まれなかった。マレーシアは製品輸出が増えれば増えるほど部品・中間財の輸入も増加することとなり、とりわけ日本との貿易では大幅なマレーシアの入超となっている。2002 年のマレーシアの対外貿易は、総輸出が 3,545 億 RM (マレーシア通貨リング)、総輸入が 3,035 億 RM で 510 億の黒字であり、シンガポール(243 億 RM)、アメリカ(218 億 RM)、香港(113 億 RM)、オランダ(107 億 RM)の順でマレーシアの出超となっている。その一方、マレーシアの入超となっているのは、日本(141 億 RM)、フィリピン(48 億 RM)、韓国(43 億 RM)、台湾(36 億 RM)となっており、対日貿易のインバランスが顕著である。輸入額の内訳を見ると、中間財が 2,164 億 RM と全体の 71.3%に達しており、中でも部品・アクセサリが 1,284 億 RM と全体の 42.3%を占めている¹⁰。居城[1998]はこの問題に関して、日本からアジア諸国への総輸出に占める SI 関連製品の輸出額を「SI 比率」として計算し、約 6 - 7 割が SI 関連製品の輸出であるとした¹¹。また、高安ら[1997]は、このインバランスが 1997 年に生じたアジア通貨危機の遠因のひとつであったとも指摘している¹²。

また、労働集約的なアセンブリー工程を中心に工業化を進めたマレーシアであるが、1980 年代以降の外資の進出ラッシュに伴い、国内人口が約 2,300 万人と狭隘であるがために労働需給が逼迫し、急激な賃金上昇を招いた¹³。より労働コストの安価な近隣諸国、特に中国の急速なキャッチアップにともない、労働集約的な工程でのマレーシアの競争優位は薄れつつある。

1980 年代からの重工業化期に立ち上げられたのが「国民車計画」であった。三菱自工の技術協力により、日マ合弁の国民車メーカー Proton (Perusahaan Otomobil Nasional Berhad) が 1983 年に設立され、1985 年には第 1 号車を生産した。その後も 1994 年には、ダイハツとの合弁で小型車を中心に生産する第 2 国民車メーカー Perodua (Perusahaan Otomobil Kedua Sdn Bhd) が生産を開始した。これら国民車メーカーは部品生産から組み立てまでフルセット型の一貫した国内生産が目指されるとともに、マレー系住民を優遇する「ブミプトラ政策」¹⁴とも結びついて、マレー系メーカーの市場参入機会、マレー系住民の雇用機会を提供するものとしても用いられた。しかしながら非常に広範な部品生産を必要とする自動車にあって、とりわけ精密部品やキーパーツの現地生産は非常に困難であり、輸入に依存するか追随してマレーシアに進出してきた外資からの調達に依拠することとなったために、これら部品の現地化が喫緊の課題とされた。これらの課題を克服するための方途として、1980 年代後半から自動車産業や電機・電子産業において、現地での SI 育成という課題が浮上してきたのである。

工業化戦略との関連では、1986 年に発表された第 1 次工業化マスタープラン (IMP1: 1986-1995) において、大企業と中小企業との「リンケージ」の未成熟はすでに指摘されていた。しかしながら、特に SI の役割について言及したのは第 2 次工業化マスタープラン (IMP2: 1996-2005) においてである¹⁵。これは M. ポーターの『国の競争優位』の影響

を強く受けており、「クラスター立脚型経済発展」と「マニファクチャリング++（プラス）」をキーワードとしている。クラスター開発とは、国内の主要産業を複数のクラスターに分類し、単なる経済統計上の産業分類のみでなく、電機・電子、自動車などの主要産業を核として、その周辺にさまざまな関連産業、インフラ、人材育成機関、政府系機関などを広範に巻き込んだ「クラスター」を軸に経済成長を目指すものである。IMP2では戦略的クラスターとして、外資系製造業が中心である「国際市場連結クラスター」（電機・電子、繊維・アパレル、化学）、政府系企業が主導する「政策主導クラスター」（輸送機械、素材、機械・機器）、地場企業が中心の「天然資源ベースクラスター」（木材、ゴム、パームオイル、ココア、農業など）の3つを挙げている。また、「マニファクチャリング++」は、製造業の一連の活動を付加価値の連鎖（バリューチェーン）として捉え、現在のマレーシアが最も付加価値の低いアセンブリー工程に集中していることを問題視した上で、今後はより付加価値の高い、バリューチェーンにおける川上、川下部分、すなわち、研究開発や設計、流通やマーケティングといった分野も担うことができるよう産業構造の高度化を目指すものである。SIは主要クラスターの深化において重要な役割を果たすものとされ、その育成が重視されている。また、それまで各省庁が独自に行っていた中小企業の支援策を一元化する必要性を指摘し、その結果、1996年5月に中小企業開発公社（SMIDEC）が通産省（Ministry of International Trade and Industry: MITI）傘下の機関として新設された。

2002年には、マレーシア初の中小企業を対象にした政策ビジョンである「中小企業育成計画（Small and Medium Industries Development Plan 2001-2005: SMIDP）がSMIDECより発表された。SMIDPの目標は、新規・既存の中小企業を工業基盤の中心へと発展させることであり、グローバルレベルで競争力を有する中小企業を育成するとともに、知識立脚型中小企業の育成を奨励するための包括的な政策環境を策定することにある。その戦略的な焦点は、グローバリゼーションの中で競争力を有し、生産性が高く、技術力のある中小企業の育成、中小企業への情報通信技術の導入、そしてクラスター開発を深化させるような主導的な企業を育成することである。

そして、SMIDPでは、ターゲットとされる産業を1次、2次に分け、まず優先的に焦点を当てるべきクラスターとして、電機・電子、輸送機器、木材関連、機械・エンジニアリングの4クラスター、2次的に焦点を当てられるものとして、食品加工、ゴム関連、繊維・アパレル、伝統医薬・薬草製品の4クラスターを取り上げ、各クラスターにおける中小企業のパフォーマンスと課題を分析し、今後の育成の焦点と支援策を提示している。

次節では、マレーシアのSI育成政策の中でもアSEMBラー・現地SIのリンケージ育成を狙いとした代表的な2つのプログラムである、ベンダー育成計画、産業リンケージ計画を取り上げ、その現状と課題をみていきたい。

3 . VDP と ILP

(1)ベンダー育成計画(Vendor Development Programme: VDP)

VDP はブミプトラ（主としてマレー人）企業家の育成を目的とする企業家開発省 (Ministry of Entrepreneur Development: MED)が実施しているものである。当初は MITI 所轄であったが、1995年にMEDに移管された。VDPの契機となったのが1988年のProton Component Scheme(PCS)である。1980年代初頭の重工業政策の展開に伴い、1983年に国民車メーカーとしてProtonが三菱自工、三菱商事などとの合弁で設立されたが、CKDメーカが乱立しており十分な部品産業の集積がなかったマレーシアにとって、本格的な自動車生産はほぼゼロからのスタートであった。そのため多くの部品、中間財は輸入に依存するか、現地外資系企業から調達するほかなかった。この状況を打開するため、そしてブミプトラ政策の中でマレー系の中小部品メーカーを育成し市場参入の機会を与えるために、1988年に開始されたのがPCSであった。これは、Protonがアンカー企業として、育成すべき一定の基準を満たした中小部品メーカーの製品を優先的に購入するとともに、必要に応じ技術支援を提供し、また、政府融資の窓口としても機能することで、マレー系の現地中小部品メーカーを育成しようとするものであった¹⁶。その後、1992年には、現地電気通信メーカーのSapura Holdingと日系電機メーカーのSharp-Roxyをアンカー企業に加え、対象業種を電機・電子産業にも拡大した。この間、ベンダー企業(SI)をアンカー企業(アSEMBラー)が技術的に支援し、MITIは両者間のコーディネーターとして機能する「2者協定」のシステムがとられていたが、中小メーカーの財政的な制約を克服すべく、1993年からは、そこにアンカー企業の取引先の金融機関を含め、金融機関から参加ベンダーに対する融資を行い財政的制約の解消を図る「3者協定」のシステムが出来上がった。1995年に所轄官庁がMEDに移管し、現在に至っている。現在のVDPのパフォーマンスは表1、2、3のとおりである。

表1 VDPのアンカー数、産業、国別(2002年10月現在)

産 業	アンカー数
電機・電子	41
通信	3
自動車	4
家具	14
機械、エンジニアリング	1
建設機材	6
サービス	2
食品	3
フィルム製作	4
船舶建造・補修	7
マルチメディア	1
セラミック	1
貿易・輸出	1

二輪車	1
繊維	1
合 計	85

国別アンカー	アンカー数
マレーシア	46
日本	28
アメリカ	5
ドイツ	1
台湾	1
イタリア	1
オーストラリア	1
韓国	1
ニュージーランド	1
合 計	85

出所)企業家開発省ホームページ(<http://www.kpun.gov.my>)

表2 コンポーネント、サブセクター別ベンダー数抜粋(2002年10月現在)

サブセクター	企業数	サブセクター	企業数
自動車コンポーネント(サンバイザー、チップボード、ウインドレギュレーター、ワイパー、ケーブル、電子プレート)	24	変圧器アセンブリー	5
		DC電源システムアセンブリー	1
		スイッチギア	1
メタルスタンピング、金属加工	32	留め具、ボルト、ナット	3
プラスチック部品	27	スイッチボード用電気ワイヤ	1
ポリ塩化ビニール(PCB)アセンブリー	7	高密度ポリエチレンスムースパイプ	2
ワイヤーコード、ワイヤーハーネス	5	オーディオ	1
ダイアタッチワイヤーボンド	1	半導体コンポーネント	2
表面加工技術	2	拡張ポリスチレン	1
ディスクコンピュータ	1	計測機器	1
金型	10	船舶	7
ゴム製キーパッド	2	マルチメディア	5
精密機械加工	7	合 計	296

出所)表1に同じ 注)電気・電子、自動車などの主要産業関連のみを抜粋しているため合計数とは合致しない

表3 ベンダー数と売上高の増加推移(単位:売上高 100万RM)

年	1993	1994	1995	1996	1997	1998上	1999	2000	2002
ベンダー数(社)	38	57	68	105	167	201	226	256	296
アンカーへの売上	147.9	210.7	230.7	305.2	430.1	269.85			
その他への売上	-	-	-	95.3	110.54	84.2			
売上合計	147.9	210.7	230.7	400.5	540.64	354.05			

出所)1999年までのデータは企業家開発省聞き取り調査時資料、2000年は *Laporan Tahunan 2000*(企業家開発省年次報告 2000年版)、2002年は企業家開発省ホームページ統計。

上表からわかるように、VDPの対象分野は当初の自動車産業から電機・電子産業、さらには木材加工や建設、サービス、通信などさまざまな部門に拡大されるとともに、アンカー、ベンダー企業数も年々増加を見せている。2002年現在、アンカー企業は15部門で85社、ベンダー企業は296社参加しており、その売上高も年々増加を見せている。当初は国民車メーカーProtonのSI育成を狙いとして開始されたVDPは、対象産業の拡大とともに、幅広いアンカー・ベンダーを参加させ、数字上では着実な成果を収めているようにも見える。

しかしながら、VDPのベンダー数は、そのほとんどが特定企業に集中していることもまた事実である。MEDのデータによると、参加ベンダーの最も多いProton(自動車)が56社、以下PUSAKA(木材)35社、Medanmas(フィルム製造)16社、Sapura Holding(電気通信)14社、Lang Furniture(家具)11社、Hasro(木材)11社、Perodua(自動車)8社などはいずれもマレーシア資本の企業であるが、その一方で電機・電子産業などでマレーシアに進出してきた外資系アセンブラーは、平均して1社から5社程度のベンダーを参

加させるにとどまっている。こうした外資系アSEMBリーの参加状況に関して、2003年に筆者が実施したアンケート調査をもとに考察してみたい。

表4 VDP 参加アンカー企業の事例

	A社	B社	C社	D社
現地調達率				
輸入	53.7	49	80	54
現地	46.3	49	20	36
ブミ系より	6.3	5	0	1
華人系より	7.6	9.5	10	15
進出外資	22.6	34	10	20
内製	0	0	0	10
サプライヤー数計	235	174	186	192
外国	112	72	117	80
ブミ系	4	3	2	2
華人系	35	40	28	30
在マ外資	84	59	39	80
育成ベンダー	3	1	6	3
ベンダー評価	(1から5までの5段階評価、数字が少ないほど満足度上)			
技術力	3	3	4	4
コスト	2	3	4	3
納期	2	3	3	3
品質	2	3	4	4
信頼度	3	3	4	4
主要生産品目	CDミニコンボ、MDプレイヤー、ステレオ、ホームシアター	エアコン	オーディオ、コンピュータ関連製品 (CD/DVDドライブ)	チューナーモジュール、FDD、リモコンユニット

出所) 2003年実施のアンケート調査より筆者作成

上表の4社中3社が100%外資、1社のみ79.94%外資である。1社のみ1970年代半ばに進出しているものの、他3社はプラザ合意前後の1980年代半ばにマレーシアで操業を開始した。いずれも現地調達率は50%を切っており、特にC社の場合は現地企業の技術力の制約のために現地調達は不可能という理由で、80%を海外から調達している(うち30%は海外の子会社から)。他の3社は40%から50%程度を現地調達しているものの、調達先は外資系アSEMBラーに追随して進出してきた外資系企業からの調達である。現地資本からの調達は各企業とも約15%程度であり、とくに華人系企業からの調達が多いことが示されている。このことは取引のあるサプライヤー数からも明白で、企業数を見ると外国のサプライヤーの割合が過半数を占めており、現地の企業でもそのほとんどが外資系企業である。マレーシア資本の企業でも、ブミプトラ資本の企業はわずかな数に限られていることがわかる。マレーシアの中小企業の約8割は華人系企業であるといわれているが¹⁷、その数字を反映したものであるといえよう。

VDPのスキームの下で各社が育成したベンダー数は、1社から6社である。最も育成数

の多い C 社は実際の企業家開発省への登録は 3 社のみだが、これは系列企業との登録の重複を避けるためである。参加の理由を聞いたところ、各社とも、「現地経済への貢献、現地化政策の一環」と回答し、そのほか、「政府からの要請」、「現地調達率の向上」が 3 社、「ベンダー不足解消」と回答したのが 1 社であった。各ベンダーとの取引高は、平均して年 200 万 RM 前後であるようである。ベンダーとどこで知り合ったかという問いには、1 社のみ「当初より取引があった」と回答、他 3 社は「政府機関の紹介」(2 社)、「マッチメイキングのイベント」(2 社) (複数回答) ということであった。

VDP の元でベンダーに対して行った支援内容についてみると、技術面での支援について 2 社が回答しており、「品質管理システムの構築」や「金型起型から部品量産まで一貫した加工技術支援」、「技術訓練の支援」、「生産効率向上のための生産技術支援、訓練」などがあげられていた。そのほか、経営・管理面でも「ベンダーが必要とする素材調達支援」、「品質・生産管理の支援」や「ベンダーへの支払いの迅速化」などを行っていた。支援の結果向上した部分を聞いたところ、「支援提供分野(品質管理、技術)において平均 3 割の向上が見られた」、「当初は貸与していた金型を取引先関連会社から直接調達できるようになった」などという声があった一方、「要求、ガイドラン並みには能力は改善したが、自ら継続的に改善しようとする姿勢が見られないため、緊密なフォローアップと監督プログラムが必要である」との声もあった。ベンダーの現在の能力(技術、コスト、納期、品質、信頼性)に関して、5 段階評価(1 が最高、5 が最低)で聞いたところ、相対的に評価の高かった A 社以外は、技術力、品質、信頼度に関して 3 から 4 と評価が低い傾向にあった。ベンダーの課題として指摘された点は、「技術的生産性、資金力、品質管理、製造現場における経験不足、多国籍企業(MNC)の要求水準についての理解が乏しい」、「財務管理ができていない、会計管理が不十分、操業改善のためのコミットメントの弱さ、経営支援でアンカーに過度に依存しすぎる」などが挙げられた。ただし、「今後も自社の要求基準を満たすベンダーであれば積極的に採用していきたい」、「安価、高品質な部品の生産者を求めている」との声があり、自社の要求する水準さえ満たすことができれば採用していきたいとの意向は持っているようである。

(2)VDP の課題

先行研究を踏まえつつ VDP の実施形態、またそのパフォーマンスの課題を挙げるとすれば、以下の 5 点が指摘できよう。

国民車主導のベンダー育成

Proton のベンダー育成に関しては、本来の設立目的に自動車産業へのプミプトラ参加を掲げており、経営主体が国ないし自国の経営者であったために、「現地調達」を意識的に追求することが可能であった¹⁸。しかしながら、MNC の国際分業の中で位置づけられるべきマレーシアの生産拠点において、同業他社との激しい競争の中でコスト低下、品質向上の努力を行わねばならない外資系企業にとって、あまりにも技術力の低いベンダーを自らの努力でゼロから育てていくことは容易ではない。表 5、6 のように Proton の場合、傘下の

ベンダーのうち約半数の 90 社余りがプミプトラ系のベンダーであり、現地部品数は 1998 年時点で 4,319 点を数える。Perodua も Proton ほどのベンダー数はないものの、現地ベンダー数は多い。意識的に現地ベンダーを発掘し育成してきた結果として、両社の現地調達率は非常に高く、PROTON は独自の計算方式に基づく調達率が 1998 年時点で 80%、Perodua は 75%の現地調達率を達成している¹⁹。このベンダー支援には、両社に対して技術協力を実施してきた三菱重工とダイハツの存在が非常に大きなものであった²⁰。

表 5 Proton、現地部品とベンダー数の推移

年	ベンダー数	うちプミ プトラ系	現地部品数*
1985	17	4	228
1986	33	7	325
1987	40	7	398
1988	46	9	525
1989	67	13	901
1990	78	21	1,014
1991	99	29	1,177
1992	106	35	1,316
1993	125	39	2,899
1994	128	42	3,444
1995	138	48	3,828
1996	151	71	4,076
1997	176	88	4,187
1998	188	93	4,319

表 6 Perodua、ベンダー数(1999年7月)

	中小	非中小	外資	合計
金属	13	24	9	46
プラスチック	10	13	1	24
電子	3	12	5	20
ゴム製品	1	11	1	13
サブアセンブリー	0	2	0	2
その他	2	23	7	32
合計	29	85	23**	137

** 外資 23 社中 18 社は外資参加のある現地企業

*現地部品数は内製+現地+ASEAN 域内関連会社からの調達の合計

出所) 表 5 鳥居高[2000]「マハティールの開発主義と政策実施メカニズム」東茂樹編『発展途上国の国家と経済』アジア経済研究所、原資料は Proton Corporate Profile, 1998

表 6 Perodua 社資料

こうした国民車メーカー主導の VDP において、参加ベンダーの大半が Proton、Perodua との取引のある企業であることは当然の帰結といえよう。しかしながら、国民車メーカー自体の将来が決して明るいわけではない。2005 年には、AFTA (ASEAN 自由貿易協定) の発効に伴う自動車保護関税引き下げが既に決定されるとともに、ホンダがマレーシアに大規模な生産拠点を設けるなど、外資系メーカーはマレーシアでの生産増加を狙っている。2005 年以降の国民車メーカーの将来については悲観的な声もある一方で、Proton は周辺に関連ベンダーの工業用地まで用意した新工場を建設し、いっそうの生産能力拡張を図っている。Perodua は近年、ダイハツ資本を増強し、AFTA に備えてコスト削減、生産性向上に向けたテコ入れに乗り出している。従来、マレーシアの自動車産業では、政府の手厚い保護の下で国民車の育成が目指されてきたのであり、国民車ステータスを取得できない外資系アSEMBラーには、非常に高い関税が課されてきた。その撤廃は、国民車メーカーの将来に疑問を投げかけている。1999 年に筆者が行った聞き取り調査の中でも、関係者の間

では「ベンダーのみならず国民車メーカー自体が生き残ることができるかどうかはわからない」といった声も聞かれ、その将来に対して悲観的な指摘があることも事実である。傘下の現地 SI は、その売り上げのほとんどを国民車に依存しているため、今後の自由化の進展とそれに伴う競争の激化に備え、取引相手の拡大と、そのために必要な品質、納期、技術力水準の向上が必要である。

SI 育成政策とプミプトラ政策との密接な関係

マハティール首相が 1991 年 2 月に発表した「ビジョン 2020」は、2020 年までにマレーシアの先進国入りを目指すとしたもので、それ以降の開発政策、工業化戦略を大きく規定しているが、鳥居[1998]が指摘するように、ビジョン 2020 における政策課題は、最終的にはマレー人社会から見ると「プミプトラ系中小企業の育成」という共通の政策課題で結ばれている²¹。プミプトラ政策と密接に関係した SI 育成政策は、産業政策という側面ばかりでなくプミプトラ企業の製造業への参入、プミプトラ系住民への雇用機会の創出、所得向上などといった社会政策的側面もあることに留意しなければならない²²。今日までの国民車産業の発展と、そこでのプミプトラ系 SI の育成は、社会政策的には成功であったかもしれない。しかし、これと同様の成果を外資系アSEMBリーに求めることには無理がある。図 4 に示したように、取引のあるサプライヤーのほとんどは外国に立地している（日本もしくは NIEs、中国）の企業であり、現地調達の中でもアSEMBリーに追随進出した外資系サプライヤーとの取引が圧倒的な状況にあって、コスト、製品の品質、納期などに問題を抱える現地 SI を自社のコスト負担で長期的に指導、育成していくことはなかなか容易なことではない。VDP に参加する外資系アSEMBラーは、政府からの依頼や現地化策の一環として参加はしたものの、実際の育成ベンダー数に限りがあるのはこうした事情があってのことと思われる。

ベンダー・アンカー間の相互信頼構築の難しさ

VDP 参加企業へのアンケート調査を行ったノルルカマールら[1998]によると、ベンダーのパフォーマンスの問題点をアンカー企業に聞いたところ、「品質の低さ」(100%)、「量の不足」(62.5%)、「納期の遅れ」(87.5%)との回答を得ており、さらにそれぞれの問題点の原因については、低品質の原因が「ベンダーの品質管理の不適切さ」、生産量不足の原因が「不適切な生産計画・管理」、納期の遅れが「生産量の不足、輸送上の問題」によるものと回答する企業が多かったことを指摘している²³。また、刈込 [1998]は、アンカー企業の中には政府による現地企業育成政策へ協力する義務感から参加したに過ぎないとの声があり、参加企業が育成したベンダーも他社への仕事はなく、技術・経営面で大きくアンカー企業に依存しているのが実態であり、「ベンダーはアンカーがすべての面で面倒を見てくれると思っておりビジネスに対する熱意が不足している」との関係者の声を紹介している。1996 年末にはアンカー企業に指名されながらも 1 社もベンダーが存在しない企業が 27 社もあったという。こうした状況は、政府からの依頼に応じて参加したものの、制度的な問題、もしくは政府、アンカー企業、ベンダー企業間での十分な対話と効率的なシステムが構築さ

れていなかったために、政府が当初予定したようなパフォーマンスを生まなかったものと考えられよう。

産業・アンカーの技術特性

また、産業の技術特性、アンカー企業の時代的背景から、ベンダー育成が容易に進まなかったことを指摘するものもある。さくら総研[1999]は、電子産業は取引関係がほかの産業に比して流動的であり、基幹部品の内製化率が高いために、現地からの調達を促すようにはなっておらず、現地 SI への注文は主として技術レベルの低い製品や梱包材などにとどまりやすいことを指摘している。また、穴沢[2002]は、日系電子企業のベンダー支援が進まなかった理由として、日系家電メーカーはまず企業内で各種経営資源を移転し、そして、それがあつた程度進んだ上で、初めて地場中小企業の支援や育成に目を向けることができるようになり、企業間の技術などの移転へと進むと考えられるとし、企業内・企業間という 2 段階でタイムラグをもって移転がなされる意味から「2 段階移転モデル」と名づけている。さらに、日系・マレー系企業間の集積の厚み、技術ギャップが存在しているために、日系企業のメインサプライヤーとなりうる企業が少なく、現地企業を支援する余裕がなかったために、比較的競争力のあるごく一部の企業を探るか、日系部品メーカーの進出を促すしかなかった歴史的な背景を指摘している。

アンカー企業への負担が過大なベンダー支援

進出した外資と現地企業との技術力のギャップがあまりにも乖離している場合、外資系企業にとってゼロから現地 SI を育成することが容易でないことは先述のとおりである。VDP は、政府、アンカー企業、金融機関の 3 者がベンダー企業を支援するものであるが、基本的に、ベンダーに対するさまざまな支援の担い手はアンカー企業である。複数の企業が共同して SI 支援を行うわけではなく、アンカー企業とベンダー企業は 1 対 1 の関係にあるため、アンカー企業は技術・経営面で自社のスタッフを定期的に派遣して指導を行わねばならないことになる。最後に指摘できる問題点は、ベンダーの技術力向上、品質管理、財務管理などの支援の際、アンカー企業にかかる負担があまりに大きいことである。

(3)産業リンケージ計画(Industrial Linkage Programme : ILP)

IMP2 におけるクラスター立脚型開発において、SI 育成政策の中心と位置付けられたのが ILP である。それまで SI の育成やアセンブリーと現地中小企業とのリンケージの形成に関しては、プミプトラ系企業に限定したものとはいえ、VDP を中心に MITI の中小企業局が実施していたが、1995 年に VDP が MED に移管されたことと、1996 年に SMIDEC が設立されたことに伴い、VDP に代わるものとして新たに設立されたものである。

ILP の狙いは、現地中小企業が、主要産業において信頼でき、競争力のある製造業者やサプライヤーとなるよう成長を図ることであり、VDP 同様、大企業が中小メーカーから部品、コンポーネント、サービスなどを調達することを奨励している。ILP を構成するのは主として 3 つの要素であり、 財政的インセンティブ ビジネスのマッチメーカー 工業用地

の提供、技術開発、技能高度化、輸出市場開発などの支援諸計画からなる。両者間のマッチメイキングの場を SMIDEC が設定し、中小企業側のプレゼンテーションが評価されればアSEMBラーとの取引に向けた交渉が開始される。中小企業は ILP の参加によって中間財を生産するパイオニアステータスが授与されることにより 5 年間の免税もしくは 60% の設備投資減免のインセンティブが与えられることになり、アSEMBラー側は、中小企業に対して行った研修や技術支援などの付帯費用の減免を申し込むことが可能である。

2000 年末の段階で 128 社の中小企業が ILP に参加しており、その売上合計は 1 億 1,560 万 RM に達している。参加数が最も多いのは電機・電子産業であり、機械・エンジニアリング産業が続いている（表 7、8）。2002 年末には 953 社が登録を済ませており、うち 170 社が SMIDEC のマッチメイキングを通じて大企業や MNC とリンケージを形成した²⁴。

表 7 産業部門別 ILP 参加企業数(2000 年)

	電機・電子	輸送機器	機械・エンジニアリング	資源立脚	合計
企業数	60	18	26	24	128
売上額(100 万 RM)	50.1	14.8	25.9	24.8	115.6

出所) SMIDEC[2002] *Small and Medium Industries Development Plan*, p.19

表 8 ILP 参加企業の売上状況(2000 年) 単位 企業:社、 価格:百万 RM

	電機・電子		機械エンジニアリング		資源立脚		輸送機器(車)		合計	
	企業	価格	企業	価格	企業	価格	企業	価格	企業	価格
売上確定	17	16.80	2	0.80	5	2.50	11	7.70	35	27.8
交渉中	16	9.40	9	10.50	7	8.40	2	2.80	34	31.1
見込み	27	23.88	15	14.60	12	11.90	5	4.30	59	54.7
合計	60	50.08	26	25.90	24	22.80	18	14.80	128	113.6

出所) MITI[2002] *Malaysia International Trade and Industry Report 2001*, p.198

更に ILP の延長上におかれたものとして、グローバル・サプライヤー・プログラム(GSP)がある。グローバル化の進展に伴い、多くの大企業がコスト削減とプロダクトサイクルの短縮を強いられるようになったため、品質、コスト、迅速な納入に加えて、サイクルタイムと納期の削減に対応できるような「柔軟性」が、第 4 の成功要因となっている。GSP は、世界規模に展開する大企業、MNC に対して、中小企業が世界クラスのサービスと製品を提供する能力を強化するためのものであり、大企業や MNC とのリンケージ構築のために必要な技能を訓練することが主たる目的である²⁵。そのため、州レベルで設置されている技能開発センターとの協力の下で各種訓練が提供されている。元来このプログラムは、電機・電子産業を中心に外資系アSEMBリーの集積が進んでいたペナン州において、州政府と進出外資との協力の下で設立されたペナン技能開発センター(Penang Skill Development Center: PSDC)において開始されたものである。その後 SMIDEC によって国内各州の技能センターにも適用されるようになった。

また、GSP を通じて SI は、情報通信技術の採用によって促進される MNC の新しいサプライチェーンマネジメント(SCM)に参加する準備をすることができる。SMIDP によると、GSP から得られる利益は以下のとおりである。

- ・ 国際的最適慣行を基準として導入する機会を中小企業に提供する
- ・ 中小企業が MNC と相互作用しネットワークを構築する基盤を提供する
- ・ MNC の輸入依存度を引き下げ、同時に中小企業の輸出市場拡大に寄与する
- ・ 中小企業の技術力に規定される部品・コンポーネント数を増加させることで、産業構造の深化を強化する。更に、こうした技術力を増した中小企業がその他の中小企業に 2 次工程を下請発注するようになる
- ・ 中小企業が生産工程に知識を統合するための効率的な手段を提供し、K-economy (知識立脚型経済) への道を開く

GSP は中小企業の経営者、オーナーに焦点を当て、3 つの側面からの訓練を実施している。第 1 の CORECOM1 プログラムは、サービス、品質において顧客の期待に合致することができるよう、品質システムの再検討や、経営技能の訓練を通じ、企業家を訓練するものである。

第 2 の Intermediate System2(IS2)プログラムは、ISO9000 シリーズや関連する品質システム、サプライチェーンマネジメント、製品検査などに関し、実際の産業慣行に基づいた事例を元に訓練がされる。

第 3 の Advanced System3(AS3)プログラムは、CAD、CAM や温度・表面・有機分析などの分析能力の構築や、環境検査、機械・素材・電子工学技術の習得などを通じ、ODM を請け負うことのできるような関連技術を習得することが目指されている。2000 年 12 月末の段階で、CORECOM1 には 240 社 473 名、IS2 には 14 社 23 名が訓練を受けている。Proton は 1 次サプライヤーへの申請に CORECOM1 受講を条件付け、2 次、3 次サプライヤーにもこのコースへの参加を奨励している。

また、現地中小企業の技術能力の向上とともに、それら企業をサプライヤーとして「採用する」という大企業や MNC のコミットメントも不可欠である。GSP に参加するアセンブラーは、技能開発センターの運営への参加のほかにも、中小企業と共同で最大 2 年間までのコミットメントを行い、それらは技能開発センターによって定期的な監督がなされている。2002 年現在、GSP の下で 9 社の MNC が 10 社の中小企業を採用している。先述した VDP、ILP と GSP の最大の違いは、MNC の関与の方法と、体系だった訓練モデルの存在である²⁶。

4 . 理論的検討課題(1)SI 概念の再検討

はじめに定義づけた SI の概念は一般的な捉え方として比較的幅広く SI をとらえるものである。しかしながら、SI を、竹内[1978]の指摘するようなより狭義の概念、すなわち、「機械工業の Common Roots をなす底辺産業の集積」²⁷と捉えた時、リンケージ育成政策はど

のように評価できるのだろうか。Common Roots とは、「すべての機械生産に共通し、技術的に重要な役割を担っている単品部品などの機械要素とプレス・メッキなどの基礎加工工場の総称」であり、具体的には金型、プレス部品、ダイカスト、鋳鉄鋳物、軽合金鋳物、鍛工品、ばね、歯車、メッキ、工具、ボルト・ナット、熱処理、金属彫刻などである²⁸。竹内らが「底辺産業」と呼ぶこれら産業の重要性は、日本の機械工業の社会的分業構造を分析した渡辺 [1997]や、技術の集積構造を「特殊技術、中間技術、基盤的技術」からなる三角形に分類し、鋳造、鍛造、メッキ、熱処理、塗装、機械加工、プレス、プラスチック成型などの、ピラミッドの一番底辺を占める「基盤的技術」部門は、基幹産業が交代しても機能し続け、国や地域の将来の産業発展を基本的なところで規定するとした関 [1993]も指摘しているところである²⁹。

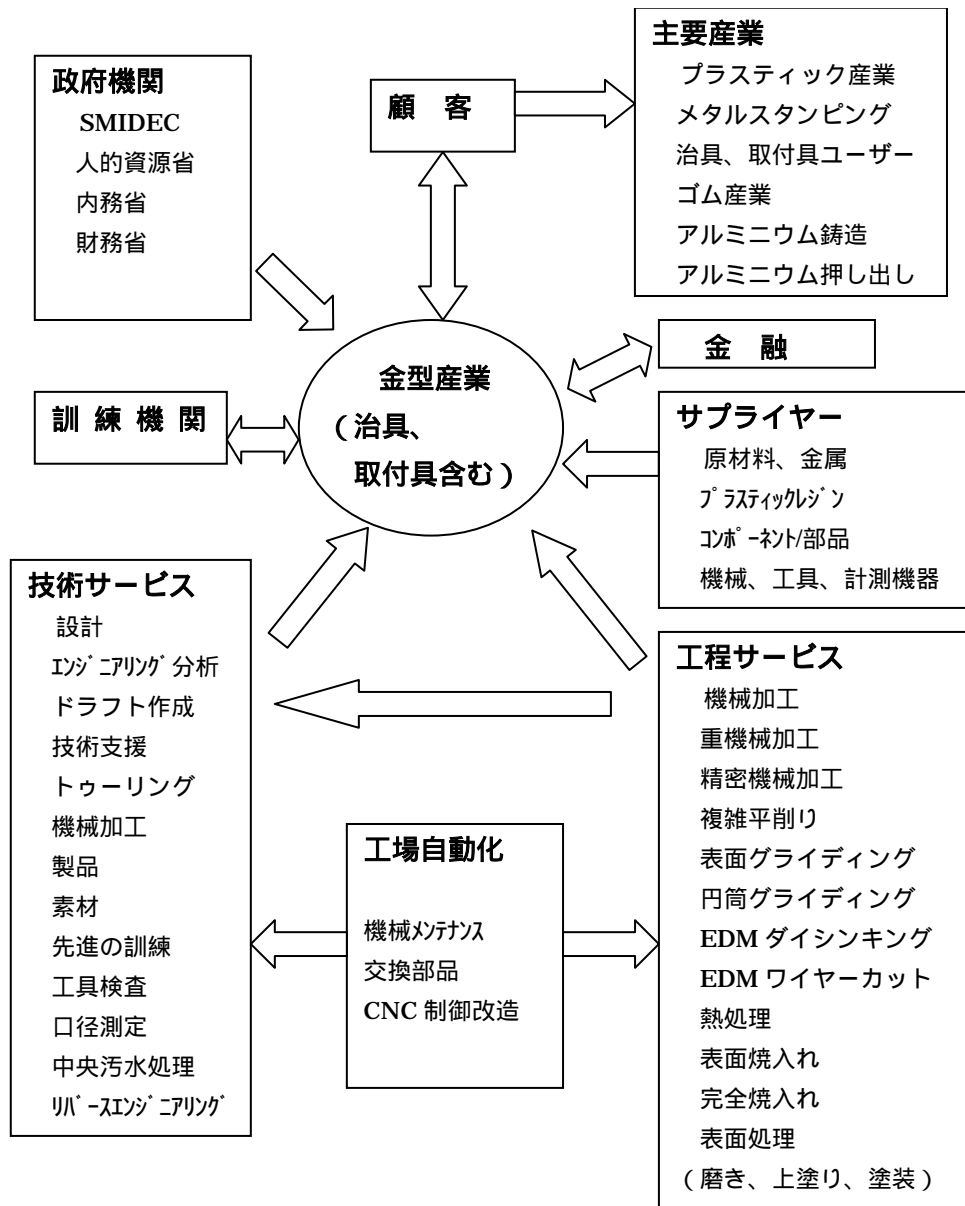
チュウ[1998]はIMP2のクラスター立脚型開発戦略を「産業間ないし産業内リンケージを形成しようとしている」、「支援産業とリンケージの両方を目指すスキームである」と評価しているが、小林[2002]は、ILP、VDP いずれも、「基本的に『下請け』組織のVDPを大きく出していない。つまり、それ自体は産業内リンケージに留まり、産業間リンケージの核心部分、各種機械工業の共通した素材・部品にかんする金属加工という、文字通り『裾野』を形成するものではない」³⁰と批判している。

外資子会社と現地企業とのリンケージの育成が現地経済に与える効果についてはUNCTAD[2002]が指摘したとおりであるが³¹、マレーシアのリンケージ育成政策が、複数の産業にまたがる基盤としてのSIと、それらが各産業のアセンブリーと結びついた産業間リンケージの育成を想定しているかどうかは疑問が残る。確かに、外資系企業、政府系企業、地場企業と担い手の異なる3つのクラスターに分類しているIMP2の各産業クラスターは、「分断した経済・産業構造をそのまま反映している」³²のであって、それら産業にまたがる基盤的産業の存在については触れられていないようにもみえる。

IMP2において産業横断的な基盤産業として位置づけられるのは、「機械、機器産業グループ」であろう。IMP2において、この産業グループの育成の重要性は、「すべてのクラスターへの横断効果(cross-cutting effect)ゆえに全体的な工業発展にとって重要である」と述べられている³³。この考え方はSMIDPにおいても「機械・エンジニアリングサービスクラスター」として引き継がれ、主要産業を支えるため必要不可欠な役割を持つものと認識されている³⁴。とりわけ金型産業は産業内・産業間リンケージを促進する戦略的部門とされ、金型企業を中心として機械・エンジニアリングクラスターは、中小企業やその顧客間のリンケージと相互作用を通じてシナジー効果が生じるとされている³⁵(図3)。

このように政策的なビジョン、枠組みにおいては各産業に共通する基盤としての狭義のSIの認識はあるように見えるが、具体的な政策にはそれらが反映されていない。基本的にVDP、ILPでのリンケージ形成は、VDPの発端となったProtonの現地部品メーカー育成が日本の自動車産業の協力会制度をモデルとしたことに由来するものであろうが、アセンブラーとサプライヤーとの1社対1社の関係のもとで行われており、両者間の長期的な部

図3 機械・エンジニアリングサービスクラスター



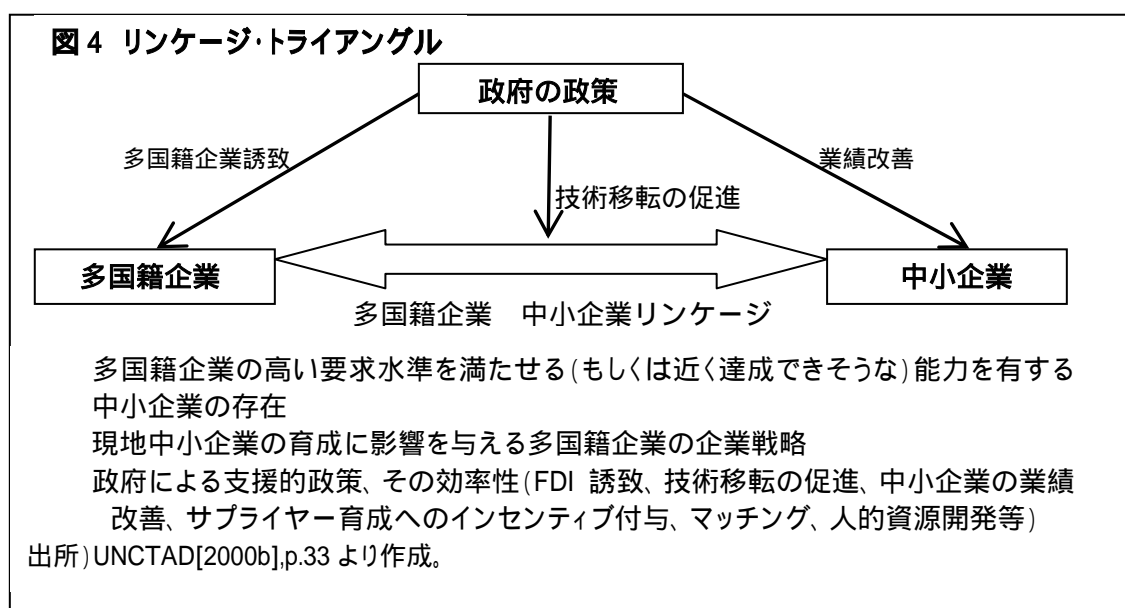
出所) SMIDEC[2002] *Small and Medium Industries Development Plan*, p.145.

品取引を保障するという意味で下請の育成的な側面がある。進出した外資系アセンブラーや国民車メーカーの共通の基盤として、現地のSIを育成しようとするところまでには至っていない。特に自動車産業に関しては、プミトラ系ベンダーの育成が主眼にあるため、その他の外資系アセンブラーとの共通利害は持ちにくいと思われる。狭義のSIにかかわる具体的施策の実施と、技術向上のための訓練機関との補完性構築の必要性が求められるところである。とりわけ、金属加工や金型関連技術に関しては、SMIDEC以外にも、工業関連の人材育成と言う側面から、人的資源省主導でのプログラムや、職業訓練に関する補助

金の提供、フランス、ドイツ、イギリス、日本などの政府援助により設立された技術訓練機関などが存在している。これらの面で包括的な支援が提供できるよう、関係機関の協力が必要であろう。

5. 理論的検討課題(2)「リンケージ・トライアングル」との関連から

UNCTAD[2000a, 2000b]は、リンケージを生み出す3つの決定因を上げた上で、それらの関係を「リンケージ・トライアングル」として示し、これらの存在がリンケージ構築にとって重要であるとしている(図4)。



このトライアングルの中で、政府の役割として指摘されているのは以下の6点である。また、リンケージ育成を目的にした諸政策の実施には、政府と企業・専門機関との緊密な協調が必要であり、介入的産業政策は最小限にとどめるべきであることが指摘されている。

- 健全な法・規制・関税枠組みの制定
- 教育・訓練プログラムを通じた熟練労働力プールの継続的利用可能性の構築
- 特に輸送・通信におけるインフラ開発
- 効果的企業発展のための諸計画に関する継続的な官民対話
- 対象を絞った政策を通じ多国籍企業とサプライヤーとのリンケージ形成の奨励
- 諸制度の調整・情報提供などに関するワンストップ・エージェンシーの設立

このレポートで注目されるべき点は、トライアングルの分析に関して、最適慣行としてペナン州の事例が紹介されている点であろう。ペナンはマレー半島の北西部に位置し、FTZが設置された1970年代以降、米系、日系の電機・電子多国籍企業が相次いだ。現在、半導体をはじめとする電子産業の集積が進むペナン州では、ペナン開発公社(PDC)と進出した外資系メーカーを中心として、現地人材の育成に向けた積極的な動きが見られている。

1989年には、ペナン州開発公社とペナンに立地する外資系企業が共同で、州内の労働力

不足を補い彼らの技術力を向上させるための人材開発拠点として、ペナン技能開発センター（PSDC）が設立された。その創設メンバー企業には、Agilent Technologies, SONY, BOSCH, Inventec, MOTOROLA, Intel など日本、アメリカなどの大手企業が参加し、その他にも DELL, Sanmina, Altera, FLEXTRONICS など 95 社がメンバー企業となっている。PSDC の特徴はメンバー企業自身のセンター運営・管理への主体的な参加である。ペナン地域で創業する外資系企業が、雇用している従業員や新卒者の訓練によって質の高い労働力のプールを確保するために、資金、機材などを提供し、その訓練コースの策定、運営まで行っている。結果として PSDC のプログラムは企業ニーズに合致したものとなり、IT 関連の技術から自動化、CAD/CAM、品質管理、金型設計や金属加工、CNC 機械加工といった幅広い分野での訓練を提供することでペナンの人材の技能向上を支えているのである。こうした各種プログラムを通じ、現地の人材には、外資系メーカーの SI となるに必要な品質管理、生産性、技術力に関する知識が吸収されるとともに、政府、外資子会社との緊密なネットワークによって、リンケージの創出に寄与することができる。更に、PSDC では、国際的なサプライチェーンマネジメントの国際標準作成に向けたコンソーシアムである Rosetta Net のマレーシア事務局を併設しており、現地中小企業への IT 導入と Rosetta Net への参加を推進することにより、IT ネットワークを通じた国際的な電機・電子メーカーのグローバル調達による市場拡大を目指そうとしている³⁶。

マレーシアにおいて製造業の立地が多い拠点としては、首都近郊クランバレー地域とペナン地域があげられるが、この両地域における現地 SI の育成状況と政策環境を比較したラジャ[1999, 2000, 2002]、ナラヤナン [1999]の先行研究では、ペナン州の場合、州政府と外資現地マネージャーの種族的(華人)同質性がみられたこと、連邦政府から華人系中小企業への支援が欠如していたとともに、華人主導であったペナン州政府が相対的に連邦政府からの独立性を保ちえたこと、州政府と進出外資とが緊密な協力関係を構築したこと、PDC を中心とした外資への積極的支援が見られたのに対し、対照的に、クランバレーにおいては、積極的な政府介入（とくに自動車産業）が見られたこと、マレー系中心である連邦・セラゴール州政府と、外資マネージャーや中小企業は華人が多いという種族的違いがあったこと、プミプトラ系中小企業への積極的支援が見られた一方で大半を占める華人系企業には支援がされてこなかったこと、連邦政府の主な製造業に関する諸機関とクランバレーとの地理的な近接性により、外資と連邦政府とが直接対話をしてしまうためにセラゴール州政府の役割がペナン州に比べ機能しなかったことなどを指摘している(表 9)。その上で、これらの条件の違いによって、華人系・連邦政府からの公的支援がほとんど得られなかったペナン地域の SI のほうが、連邦政府からの手厚い支援策がプミプトラ系に提供されてきたクランバレー地域よりも能力、評価ともに高かった、と結論付けている。

政府の支援とは別に、こうした企業と州政府との協力による外資主導のリンケージ育成に向けた取り組みが成功を見せていることは、VDP に端的に見られるような SI 育成とリンケージ形成に向けた政策の課題を克服するためのひとつの視座を提供できるかもしれない。

表9 ペナン・クランバレーの体系的調整手段比較、2002年

	ペナン	クランバレー
商業委員会	強い	弱い
TNCs、諸機関の密度	高い	高い
ネットワークの結合力	強い	弱い
技能育成、訓練	強い	弱い
サプライヤー企業、TNCs のマッチング	強い	弱い
基礎的なインフラ支援	強い	強い
セキュリティ	強い	強い
州政府、TNCs、サプライヤー企業間の会議	強い	まれ
ハイテク人材の育成	低い	低い
産・官の R&D 機関の結びつき	弱い	弱い
産・学の結びつき	弱い	弱い
R&D 支援制度	弱い	弱い
サプライヤーの製品、工程技術の文書刊行	強い	なし
外国ハイテク人材へのアクセス	制約	制約(MSC 除く)

出所) Rasiah[2002], p.98。 注: MSC=マルチメディア・スーパー・コリドー。IT 産業誘致のため一定条件を満たした MSC ステータス企業には外国人労働者の雇用制限が撤廃されている。

むすびにかえて リンケージ育成政策の検討課題

労働需給が逼迫する一方で周辺諸国の急激なキャッチアップに直面しているマレーシアが、労働集約的なアSEMBリー工程を継続することはできない。産業構造の高度化を志向し、より高い技術レベルを必要とする SI を国内に育成しようとするマレーシアの政策は、今後の国際競争の中で生き残りを目指すためのものとして十分に理解できるものである。ただし、先に述べた「トライアングル」の構図をマレーシアに当てはめて考えたとき、ペナン州の事例はトライアングルの理想的な成功例として描かれていた一方で、VDP のように政府の積極的な産業介入に典型的なクランバレー周辺の産業支援では、トライアングルの歪みが生じることとなる。それを正当化してきたのは、マレーシア独自の社会政策的構造であろう。これまでみてきたマレーシアの SI 育成政策は、単にフルセット型の自動車産業の育成や、より付加価値の高い産業構造を目指すという産業政策の側面のみでなく、社会政策的な側面も有していることが特徴的な要因である。1969 年の種族間対立事件を踏まえ、1971 年から 30 年以上マレーシアはマレー系住民を優遇する「ブミプトラ政策」を実施してきた。近年に入って、高等教育における種族別クォータ制の廃止や私立大学の認可など、その政策の緩和がみられるとともに、工業部門においても、自動車産業に象徴されるように、従来のような保護政策的な側面は徐々に後退しつつある。その一方で、外資系電機・電子メーカーは、グローバル化とリージョナリゼーションの進展の中で、ASEAN 域内や、中国も含めたアジア域内での分業体制の再編にむけて動き出している。社会政策的な側面において大胆な変革を迫ることは容易ではないものの、産業政策という視点から考えた際には、保護的な産業政策の継続が困難な中では、マレーシアに進出している外資系企業の動向や、マレーシアを取り巻く国際環境に適応した形で SI の育成に向けた政策を検討しなければならない。「リンケージ・モデル」が示唆するものは多い。

第 1 はこれまでの産業介入的な支援策が、民間主導のリンケージ育成とその支援のありかたから何を学ぶうかである。また、民間主導もしくは政府介入の削減が、これまで続けてきた社会政策的側面との整合性を保ちうるか、また AFTA 実施以降の厳しさを増す域内競争に耐えうるかということが大きな課題であろう。

第 2 は、VDP への外資の参加には行き詰まりの感が見られる一方で、ILP、GSP は参加企業数の顕著な増加が見られる。参加企業の具体的リストが入手できないため詳細な検討は今後の課題であるが、ILP・GSP の両計画が今後どのように進められていくのか、すなわち、VDP を拡大した性格に留まるのか、外資主導のペナンに近いモデルとなるかによって、今後のパフォーマンスに大きな影響を与えることとなる。外資の積極的な関与を引き出す意味でも、ペナンで成功しているモデルを積極的に活用すべきであろう。

第 3 に、調整機関の役割である。ペナンにおいて州政府と PDC の果たした役割は非常に大きい。マレーシア政府として、SI 育成に責任を持つ機関を構築できるか、またその機関が民間との緊密な協力関係を構築しうるのか、ということが今後の課題となる。現在でも、零細企業を含めるとマレーシアの中小企業に関わる政府系機関は 12 省、40 機関にもおよぶ³⁷一方、SMIDEC の役割を見た場合、「ワンストップ・エージェンシー」として機能するという IMP2 の位置づけにもかかわらず、その役割は限定的で、あくまで MITI の一機関に過ぎない印象がある。マッチメイキングの際に必要な現地 SI のパフォーマンスに関する情報収集とその提供、そして SI 支援のために必要な融資、人的資源開発などにおいては、各省庁が提供するプログラムを効率的に組み合わせ提供できる調整機関としての「ワンストップ・エージェンシー」が存在することが大きな強みとなりうる。とりわけ、各産業の共通基盤としての SI という観点から見た場合、金型、鋳鍛造、基礎金属加工を重視した具体的政策と、リンケージ育成政策と人材育成政策の一体化の必要性が必要である。SMIDEC の今後の役割拡大が求められる。

第 4 に、依然として漠然としている支援対象分野を絞込む必要性があろう。IMP2 で示されている「クラスター開発」や「マニファクチャリング++」といった概念は、戦略的なイメージとしては非常に明解であり、非常に興味深いものである。また、SMIDP において、電機・電子、自動車、木材、機械・エンジニアリングの 4 部門を優先的クラスターとして挙げたことも、現在の製造業の構造を考えれば的を得たものといえる。しかしながら、たとえば自動車というクラスターを取り上げた際、必要な部品は 2 - 3 万点近く存在するといわれており、それらすべてを育成することは不可能である。また、より付加価値の高いバリューチェーンの両端を目指すにあたって、具体的に各クラスターのどの部門で、どのような方策をとるのか、ということまでは示されているとは言い難い。また、自動車産業や電機・電子産業に関しては、グローバル化と貿易・投資の自由化の進展に伴う多国籍企業のアジア域内分業の再編、グローバル調達に向けた動きなどの潮流が生まれつつある。中国が「世界の工場」として低コストと豊富な労働力、巨大な市場を武器に急激な成長を見せている中で、マレーシアに立地している外資系企業の中には、事業再編に伴う

マレーシア拠点の閉鎖や中国シフトの動きを見せ始めているものもある。

SI の育成という観点から考えた際、中国のようなはるかに労働コストの安い国の製品との競争や、AFTA の完全実施に伴う近隣諸国製品の無関税での流入といった事態に対し、低技術・低付加価値の製品を作り続けていては競争力が保てないことは明白である。他方で、AFTA を機会として積極的に捉えるならば、高い技術力を伴う高品質の製品を製造できるようになれば、ASEAN 域内市場全体への供給拠点として機能しうる可能性も有している。したがって、このような環境下で、マレーシア政府は、ペナン、クランバレー、ジョホールなどの既存の集積を維持しながら、更に付加価値の高い工程や研究開発などを行うことによって、近隣諸国との競争に生き残る道を模索しなければならない。なかでも、マレーシアが今後生き残りを目指す中で、必要とされ、また支援策として焦点を当てるべき「SI」とはどの分野のどの工程なのかということ、産業界との緊密な対話の中で見出していく必要がある。その上で、各産業の共通基盤としてのSIという観点から見た場合、どの分野において生き残りを目指すにしても必要となるであろう、産業構造における「基盤的産業」としての金型、鋳鍛造、基礎金属加工といった分野を重視すべきである。

第5に、ペナン（米系外資中心のPDC）とクランバレー（日系外資が多いVDP）の評価の差をどのように考えるかということである。それはすなわち、「日本式」のSI育成・技術協力の再検討の必要性を伴うものかどうかということにつながる。少なくとも、個別のSI育成に限界があることは間違いないと思われるが、ペナンでみられたような共同支援の模索の必要性が日系アSEMBラーも含めて検討されねばならないであろう。

VDP でみられたような現地SI（ベンダー）に対する技術、生産性、品質管理、経営などについての継続的な支援は、単にアンカー企業がすべて負担する形ではなく、政府もしくは業界団体などの協力の下で実施することが、改善の第一歩として取り組みやすい面であると思われる。既に、日本貿易振興会（JETRO）や日本自動車工業会（JAMA）、海外貿易開発協会（JODC）、国際協力事業団（JICA）などは既に国際協力の一環としてこの種の技術支援を実施している。たとえば、JETRO は発展途上国裾野産業育成支援事業(SI事業)として、1994年から1998年までの5年間、現地の金型、メタルスタンピング、プラスチック射出成型、プレス加工などの企業に対し専門家を派遣し、継続的な指導を行った³⁸。開始当初約60社が選定されていたものの、最後まで指導を受け続けレベルの向上した6社には修了証が与えられた。これら6社の技術、生産性、品質管理などのレベルは格段に向上し、指導前はほとんど取引相手のなかった企業が、受講後は多くの外資系アSEMBラーとの取引関係を持つにいたった事例や、外国からの金型発注を受け自社で金型を設計、製作するレベルにまで達した事例もあった。報告者は本プロジェクトの修了企業に対して2002年に実施された評価ミッションに同行する機会を得たが、いずれの会社も多くの外資系企業からの受注に成功し、従業員、年商、生産性の向上とともに順調な経営を続けている。

また、JODC は2001年から自動車産業のサプライヤーに対する技術指導として、日系自動車メーカーのOBが現地企業を訪問し（半年の期間中に1社当たり9 - 18回）、ムリ・ム

ダ・ムラの改善や工場レイアウトの変更、型の段取り替え時間の短縮、品質改善などの指導を行っている。半年間の指導の結果、E社では段取り換え時間が46分から14分に、F社では59分から28分に短縮され、品質の改善、工程の短縮などの成果がみられた。また、生産部門のマネージャー以下、成果が出たことで、品質改善や原因究明のための測定、調査に対するモチベーションが上がったという³⁹。

いずれの技術支援活動も、業界団体の予算的支援の下、専門家が対象企業に派遣され、長期的な指導を行ったことにより初めて成果が現れたものである。これと同様の活動を現地のアsemblerに要求するには、コスト、時間いずれの面でも限界があろう。したがって、リンケージを構築する以前に、現地SIがアsemblerから要求される一定の基準を満たすことができるよう、また、リンケージの形成以降も、アsembler側の要求水準をSI側が理解し、継続的な生産性の向上を目指すことのできるような指導体制を、政府間協力や先述の業界団体を巻き込んだ形で実施するか、アsembler自身による指導活動に対する費用の援助を提供することが必要ではないだろうか。また、現時点で日本の様々な業界団体の支援活動が実施されているものの、これらとマレーシア政府のSI育成策とが効率的に調整されてはいないため、予算、人員の効率化のためにも、日本政府、マレーシア政府と業界団体の間で既存のSI育成政策との連関性を持つように調整を行うことも必要であろうと思われる。

[付記]本稿作成に当たり2002年3月の現地調査でご協力いただいた関係各位、2003年5-7月に実施したVDPに関するデータ収集でご協力いただいた企業各位に深く感謝するものである。なお、文中の誤りはすべて報告者の責任である。もう一点、今後のSI育成において注目したいのが、現地製造業へのITの導入の動向である。2001年からの長期計画のテーマは知識立脚型経済(K-economy)であり、SMIDPなどでも、現地中小製造業のIT導入の遅れを懸念し、いっそうのITの浸透を目指すと言われている。現在SMIDECや現地業界団体を中心に、SIを含めた中小企業に対して、情報通信技術の導入と、ネットワーク経由のグローバル調達、サプライチェーンマネジメントへの参加が奨励されている。現地SIにとってこうしたネットワークへの参加、製造現場へのIT導入が成功するか、また、それによりSIをめぐる調達、生産、流通の流れが変貌するのか、今後の課題としたい。

¹ 向山 [1993]、2-3頁。

² 機械振興協会経済研究所[1998]、3頁。

³ 通商産業省[1995]、175頁。

⁴ これらに関する議論の変遷については井出[2001]参照。

⁵ Karikomi[1998]参照。

⁶ 日本貿易振興会機械技術部[1997a]。

⁷ 国際協力事業団、ペナン開発公社[2001]、2-22頁。

⁸ Mohamed Ariff[2003] , p.43.

⁹ Chiu Jin Eng[1999]参照。

¹⁰ Malaysia, Ministry of International Trade and Industry(MITI) [2003] , pp.11-13.

¹¹ SI比率とは、総輸出額に占める原材料(化学製品、金属・同製品)、生産設備財(一般機械、重電機)機械部品(音響・映像機器部品、電気回路用品、集積回路、自動車部品)の合計の比率である。詳しく

-
- は日本機械輸出組合[1998]参照。
- ¹² 高安健一、遠山淳子、森美奈子[1997]参照。
- ¹³ 日本貿易振興会[2002]『アジアの投資環境比較』によれば、NIEs、ASEAN4、中国、インド、ベトナムの主要都市における一般工、中堅技術者の賃金比較において、マレーシアはASEAN4、中国などと比べ賃金が高い。特に中堅技術者の賃金の高さは中国の2-3倍である。同書26-28頁。
- ¹⁴ 「ブミプトラ」とはマレー語で「土地の子」を意味し、マレー系先住少数民族を含むものの、主にマレー人を指す。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、華人、インド人はこれに含まれない。「ブミプトラ政策」とは政府により行われている一連のブミプトラ（主としてマレー人）優遇政策の総称をさす。
- ¹⁵ MITI[1996]。
- ¹⁶ 穴沢眞[1998]参照。
- ¹⁷ 日本貿易振興会機械技術部[1997a]前掲、13-14頁。
- ¹⁸ 小林[2002]60頁。
- ¹⁹ 2002年には、369億RM（4850点余り）の部品・コンポーネントが国内の234社のベンダーから購入された。更に、イギリスのLotus買収によって、独自エンジンCamproの開発・生産にも成功し、この新型エンジンを搭載した新しいモデル（来年販売予定）の現地調達率は98%に達するという。現地英字新聞 *Business Times*, 2003年6月28日。
- ²⁰ 三菱重工によるPROTONへの技術支援、そこでのベンダーへの巡回指導などに関しては、穴沢[1998]に詳しい。
- ²¹ 「ビジョン2020」(Wawasan 2020)は、1991年2月28日、マハティール首相がマレーシア経営協議会の設立式典で「マレーシアが歩む道」(Malaysia: The Way Forward)と題して後援したものである。鳥居高[1998]、10頁。
- ²² 井出[2001]。
- ²³ Ungku Norulkamar Ungku Ahmad and Mohd Izani Abdul Majid[1998] 参照。
- ²⁴ MITI [2003] p.139.
- ²⁵ Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC)[2002], p.20.
- ²⁶ *Ibid.* pp. 22-23.
- ²⁷ 竹内淳彦[1978]、30頁。
- ²⁸ 下玉利昌明 [1981] 参照。
- ²⁹ 渡辺幸男[1997]、関満博[1993]参照。
- ³⁰ 小林世治[2002]、65頁。
- ³¹ UNCTAD[2001]参照。
- ³² 小林[2002]前掲、64頁。
- ³³ MITI [1996], op. cit., p. 379.
- ³⁴ SMIDEC[2002] op. cit., p. 73.
- ³⁵ *Ibid.* pp.144-145.
- ³⁶ 井出[2003]参照。
- ³⁷ Malaysia, Ministry of Finance [2003], p.28.
- ³⁸ 日本貿易振興会機械技術部[1996、1997b、1998]参照。
- ³⁹ 海外貿易開発協会[2003]参照。

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育成 プロトン社によるベンダー育成」アジア経済研究所『アジア経済』第39巻5号
- [2000]「外資系企業と地場企業との連関強化 マレーシアの事例」丸谷豊二郎編『アジア国際分業再編と外国直接投資の役割』アジア経済研究所
- [2003]「マレーシア電子産業におけるリンケージの深化と地場中小企業 日系家電メーカーの事例」小池洋一、川上桃子（編）『産業リンケージと中小企業』アジア経済研究所
- 井出文紀[2001]「サポーティングインダストリー育成政策への視座 マレーシアを事例に」『立命館国際関係論集』創刊号(<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/cg/ir/campus/bulletin-j.html>)
- [2003]「マレーシアにおけるIT産業育成政策の模索 工業化戦略におけるK-economy 関下稔、中川涼司(編)『ITの国際政治経済学』晃洋書房(近刊)

- 海外貿易開発協会[2003]『指導報告書(派遣国 マレーシア)』
- 川辺信雄[1995]「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
- 機械振興協会経済研究所[1998]『アジアにおける下請中小企業のサポーターインダストリー戦略 競合と共同への方途 』
- 国際協力事業団、ペナン開発公社[2001]『マレーシア国裾野産業技術移転計画調査最終報告書』素形材センター、神鋼リサーチ株式会社
- 小林世治[2002]「マレーシアの中小企業政策 産業政策の視点から 」福島久一(編)『中小企業政策の国際比較』新評論
- さくら総合研究所環太平洋研究センター[1999]『アジアの経済発展と中小企業』日本評論社
- 関満博[1993]『フルセット型産業構造を超えて』中公新書
- 下玉利昌明[1981]「底辺産業についての統計的分析」『産業立地』第 20 巻 2 号
- 高安健一、遠山淳子、森美奈子[1997]「アセアンの産業構造 通貨危機の温床となった輸入誘発的な構造」『環太平洋ビジネス情報 RIM』第 4 巻 39 号
- 竹内淳彦[1978]『工業地域構造論』大名堂
- Chiu Jin Eng[1999]「マレーシアの工業化と中小企業 中小企業問題の変遷と政策展開 」『季刊経済研究』大阪市立大学、第 23 巻 1 号
- 通商産業省[1995]『平成七年度中小企業白書』大蔵省印刷局
- 鳥居高[1998]「マハティールの国家・国民構想」『アジア経済』第 39 巻 5 号
- 日本機械輸出組合[1998]『アジア主要国におけるサポーターインダストリー育成対策調査報告書』
- 日本貿易振興会[2002]『アジアの投資環境比較』ジェトロ
- 日本貿易振興会機械技術部[1996]『平成 7 年度発展途上国裾野産業育成支援事業報告書 マレーシア』
- [1997a]『マレーシアにおけるサポーターインダストリーの現状と課題 ジョイン事業調査報告書』
- [1997b]『平成 8 年度発展途上国裾野産業育成支援事業報告書 マレーシア』
- [1998]『平成 9 年度発展途上国裾野産業育成支援事業報告書 マレーシア』
- 向山英彦[1993]「アセアンにおけるサポーターインダストリーの育成 タイを事例に」『環太平洋ビジネス情報 RIM』23 号
- 渡辺幸男[1997]『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣
- Malaysia, Ministry of International Trade and Industry (MITI), *Malaysia International Trade and Industry Report*, Kuala Lumpur: MITI, various years.
- [1996] *Second Industrial Master Plan 1996-2005*, Kuala Lumpur: MITI
- Malaysia, Kementerian Pembangunan Usahawan(企業家開発省), *Laporan Tahunan 2000*, (2000 年年次報告書)(<http://www.kpun.gov.my>)
- Michael H. Best [1999] *Cluster Dynamics in Theory and Practice: Singapore/Johor and Penang Electronics*, (Working Paper of Judge Institute of Management, University of Cambridge)
- Rajah Rasiah [1999] *State Support and Machine Tool Subcontracting in Malaysia: Microelectronics and Passenger Car Assemblers*. Tokyo: APEC Study Center, Institute of Developing Economies
- [2000]“Status and Prospects of Supporting Industries with Focus on The Electronics Industry in Malaysia” in Institute of Developing Economies (ed.), *Present Status and Prospects of Supporting Industries in ASEAN(III)*. Chiba: JETRO
- [2002]“Systemic coordination and the development of human capital: knowledge flows in Malaysia’s TNC-driven electronics clusters”, *Transnational Corporations*, Vol.11 No. 3
- Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC) [2002] *Malaysia, Small and Medium Industries Development Plan 2001-2005*
- Shunji Karikomi[1998] *The Development Strategy for SMEs in Malaysia*, Tokyo: Institute

-
- of Developing Economies
- Suresh Narayanan[1999]"Factors Favouring Technology Transfer to Supporting Firms in Electronics: Empirical Data from Malaysia", *Asia-Pacific development Journal*, Vol.6 No.1
- Ungku Norulkamar Ungku Ahmad and Mohd Izani Abdul Majid[1998] "Vendor Development Programme: A Study on Factors Affecting Its Performance", *Malaysian Management review* , June 1998
- UNCTAD [2000a] *Enhancing the Competitiveness of SMEs through Linkages*. Geneva: United Nations
- [2000b] *TNC-SME Linkages for Development: Issues-experiences-best practices*, Proceedings of the Special Round Table on TNCs, SMEs and Development, UNCTAD X, 15 February 2000, Bangkok
- [2001] *World Investment Report 2001: Promoting Linkage*. Geneva: United Nations