

論 説

サポーターティングインダストリー育成政策とリンケージの創出 マレーシアを事例に

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¹⁾」(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。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, その育成が特に求められる分野としては, 第1に, 多くの外資系アセンブラーが進出し, 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, 国民車メーカーのプロトン (Perusahaan Otomobil Nasional Berhad: Proton), プロドゥア (Perusahaan Otomobil Kedua Sdn Bhd: Perodua) を中心として, 政府による手厚い保護のもとで育成が目指されてきた自動車産業が挙げられる。SIの育成をめぐるには, 現地企業に対する税制優遇, 補助金・低利ローンの提供などの資金援助, 技術的支援, 担い手となる人的資源の育成, インフラ支援, アセンブラーとのリンケージ創出など, 様々な側面があるが, マレーシアにおいては, これらの施策は中小企業振興策の一環として, 多くの省庁が関与する形で実施されている。

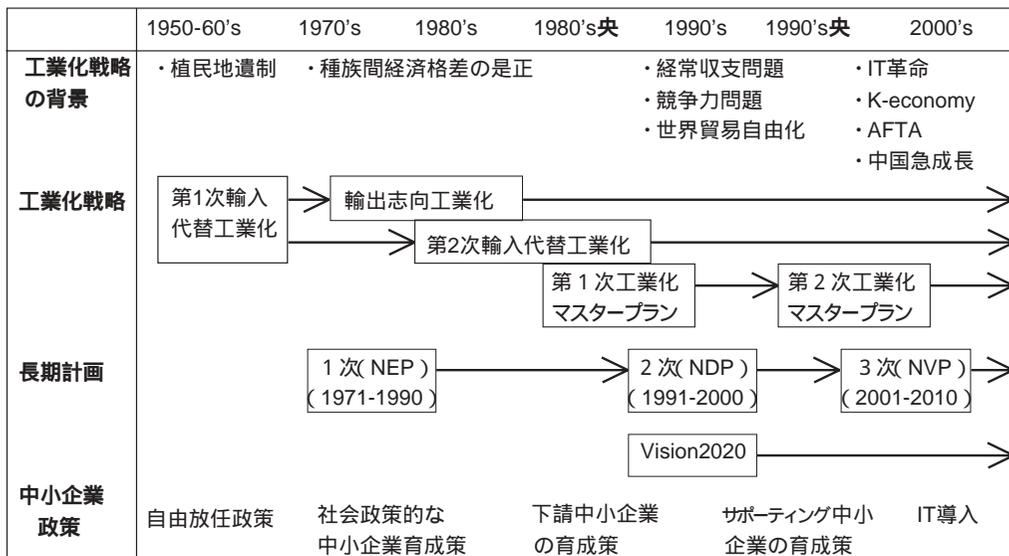
本稿では, これらのSI育成政策の中でもとりわけ, 企業家・協同組合開発省 (Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development: MED)²⁾のベンダー育成計画 (VDP), および中小企業開発公社 (Small and Medium Industries Development Corporation: SMIDEC) の産業リンケージ計画 (ILP), グローバル・サプライヤー計画 (GSP) を中心に, アセンブラーと現地SIとのリンケージ創出を目的とした政策を取り上げ, その意義, 現状および課題を分析する。

1. マレーシアの工業化政策の展開とSIの位置づけ

まず、独立以降のマレーシアの工業化戦略との関連から、SIの育成という政策課題がいかに位置づけられてきたのかを概観しておきたい。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（Chiu）[1999]は、工業化政策の展開を4段階に分類している。1950年代から1960年代の自由放任政策期、1970年代から1980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年代以降のサポーティング中小企業の育成期である³⁾。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、それに伴う中小企業、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1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SEMBラーを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SEMBラーには、必要な部品・中間財の輸入に関する関税が減免された上、技術力の高い現地企業も少なかったため、現地調達へのインセンティブは働

図1 マレーシアの中小企業政策の変化



出所) 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号をベースに筆者加筆

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ギ）、総輸入が3,035億RMで510億RM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・アクセサリーが1,284億RMと全体の42.3%を占めている⁴⁾。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⁵⁾。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⁶⁾。

また、労働集約的なアSEMB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⁷⁾。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は、「国民車計画」が立ち上げられた。その第1弾として、三菱自工の技術協力により、日マ合弁の国民車メーカーのプロトンが1983年に設立され、1985年には第1号車を生産した⁸⁾。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国民車メーカーのプロトゥアが生産を開始した。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」⁹⁾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、日本などからの輸入が追隨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、部品・中間財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（IMP 1：1986-1995）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（IMP 2：1996-2005）においてである¹⁰⁾。これはM・E・ポーター（Porter）の『国の競争優位』¹¹⁾

の影響を強く受けており、「クラスター開発」と「マニファクチャリング++（プラスプラス）」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。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SEMB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が指摘され、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：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次的に焦点を当てるべきものとして、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、今後の育成の焦点と支援策を提示している¹²⁾。なかでも、SIの育成に関連した部分としては、電機・電子クラスターや輸送機器クラスターにおける部品・中間財メーカーの能力高度化の必要性を指摘するとともに、後述するように複数のアSEMBリー産業を支える「機械・エンジニアリング」クラスターの重要性が強調されたものとなっている。

2 . VDP と ILP

2.1 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・協同組合開発

サポートインダストリー育成政策とリンケージの創出（井出）

表1 産業別，国別アンカー企業数（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・協同組合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企業数抜粋（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ームスパイプ	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）電機・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 ベンダー数：社，売上高：百万RM

年	1993	1994	1995	1996	1997	1998上	1999	2000	2002
ベンダー数	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・協同組合開発省聞き取り調査時資料, 2000年は *Laporan Tahunan 2000* (企業家開発省(当時)年次報告2000年版), 2002年は企業家・協同組合開発省ホームページ統計

省(MED)が実施しているものであるが, その契機となったのは, 1988年のプロトン・コンポーネント・スキーム(PCS)である。1983年にプロトンが国民車メーカーとして設立された当初は, 先述したように, 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, そしてプ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開始されたのがPCSであった。これは, プロトン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¹³⁾。その後, 1992年には, 現地電気通信メーカーのサブラ・ホールディングと日系電機メーカーのシャープ・ロキシーをアンカー企業に加え, 対象業種が電機・電子産業にも拡大された。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, 中小ベンダ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加え, 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MITIから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。

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傾向にある。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, その売上高もまた増加している。当初は国民車メーカープロトンの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, これらベンダー企業の多くは, 特定アンカー企業により育成されてきた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プロトン(自動車)が56社, 以下プサカ(木材)35社, メダンマス(フィルム製造)16社, サブラ・ホールディン

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	オーディオ関連製品	家電製品	オーディオ，コンピュータ関連製品 (CD/DVDドライブ)	電機・電子，自動車用部品

出所) 2003年実施のアンケート調査より筆者作成

グ（電気通信）14社，プロドゥア（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，その一方でマレーシアに進出してきた外資系の電機・電子アSEMB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ラ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%は海外の系列企業から）。他の3社は40%から50%程度を現地調達しているものの，調達先の大半は外資系ア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，在外サプライヤーが取引相手の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，ブミボトラ資本の

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¹⁴⁾、その数字を反映したものであるといえよう。

VDPへの参加理由に関しては、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。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のもとでベンダーに対して行った支援内容についてみると、「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」などが挙げられていた。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点に関しては、「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」、「多国籍企業の要求水準についての理解が乏しい」、「財務・会計管理が不十分、操業改善に対するコミットメントが弱い、経営支援でアンカーに過度に依存している」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」との声もあり、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。

2.2 VDPの課題

上述のアンケート調査や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4点が指摘できよう。

国民車主導のベンダー育成

プロトン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¹⁵⁾。表5、6のようにプロトンの場合、傘下のベンダーのうち約半数の

表5 プロトン，現地部品とベンダー数の推移

年	ベンダー数	うちブミ 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

*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) 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 プロドゥア，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出所) プロドゥア社資料

90社余りがブミ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。プロドゥアもプロトン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，プロトンは独自の計算方式に基づく調達率が1998年時点で80%あり，プロドゥアは75%の現地調達率を達成している¹⁶⁾。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自工とダイハツの存在が非常に大きなものであった¹⁷⁾。

こうした国民車メーカー主導のVDPにおいて，参加ベンダーの多くがプロトン，プロドゥアと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，これら国民車メーカーの将来は決して明るいわけではない。これまで完成車で140 - 300% (乗用車)，42 - 200% (商用車)，CKD車で42 - 80% (乗用車)，5 - 40% (商用車)とASEAN域内でも特に高い輸入関税ゆえに，国民車は外資自動車メジャーとの競争から保護されてきたものの，ASEAN自由貿易協定(AFTA)の発効に伴って加盟各国は自動車保護関税の引き下げを行わねばならなくなった。マレーシア政府は国内の自動車産業への影響が大きいためとして，当初2000年に開始しなければならなかった保護関税の引き下げを，2005年までに20%，2008年までに5%へ引き下げるという方法に延期した。これによって一定期間の時間稼ぎには成功したマレーシアで

あるが、最終的には保護関税の引き下げを免れることはできない¹⁸⁾。

加えて、これまで国民車メーカーの陰に埋もれ、本格的な生産に乗り出すことのできなかつた外資系メーカーは、本田技研が2003年1月にマラッカ州ペゴーに年産2万台の生産能力を有する大規模な生産拠点を設けたこと¹⁹⁾や、韓国の起亜自動車とマレーシアの現地資本との合併企業ナザ・キアが国民車ステータスを取得し、2004年にはケダ州グルンに年産5万台能力を有する新工場を建設することが決定している²⁰⁾ことなどからもわかるように、マレーシアでの生産増加を狙っている。こうした外資系メーカーの進出を前に、国民車メーカーの将来については悲観的な声もある。

その一方で、国民車メーカー側も動きを見せている。プロトンは2003年5月にグループ企業の大規模な再編計画を発表するとともに、現在、約20億RMを投じ、関連ベンダーの工業用地まで用意した新工場「プロトン・シティ」をペラ州タンジュン・マリムに建設し、生産能力拡張を図っている。加えて、2004年2月には、プロトン初の自社開発エンジンCampro（チャンプロ）を搭載した新型車「Gen 2」を発表し、いっそうのコスト削減と競争力向上を目指している²¹⁾。プロドゥアもまた、2001年、ダイハツが三井商事とともに現地生産プラントの過半数株式を取得し、本格的な支援を行うとともに、ダイハツ自身もプロドゥア工場を通じてASEAN各国へダイハツ車を輸出する計画を持っている。2002年には「Ke Arah 333（3つの3に向けて）」というスローガンの5カ年計画を発表し、2006年までに生産コストを30%引き下げる、2004年までに消費者満足指数でトップ3入りを目指す、AFTA下でも市場シェア30%を達成する、との目標のもと、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²²⁾。

こうした動きは見られるものの、マレー系を中心とした現地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、国民車の販売不振が生じれば打ち上げが急激に落ち込む可能性を有している。また、国民車メーカー自身も、輸出市場を視野に入れつつ、競争激化に対応するためには高い品質を確保しなければならず、従来のような取引関係を維持するかどうかは不明確である。本田技研や起亜のようにマレーシア国内での生産台数の増加が見込まれる中で、品質や価格面での競争力さえあれば、既存の国民車との取引を超えて新規の顧客が獲得できる可能性もあるとはいえ、今後は既存ベンダーの間でも、勝ち組・負け組の格差がより明確に現れてくることが予想される。自動車産業においてこれまで独占的な供給を享受してきたマレー系SIは、自らの経営努力による取引相手の拡大と、そのために必要な品質、納期、技術力水準の向上が不可欠となる。

プミプトラ政策との密接な関係とベンダー・アンカーの信頼関係構築の難しさ

マハティール首相（当時）が1991年2月に発表した「ビジョン2020」は、「年率7%の経済

成長」「マレーシア国民意識の創出」を2つの大きな柱とし、2020年までに経済・社会・倫理などあらゆる側面で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²³⁾。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²⁴⁾。その意味では、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、外資系アSEMBラーにとっては、表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）企業であり、現地調達でもアSEMBラ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比率を占めるなかで、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・育成するのは容易なことではない。政府からの依頼や現地化策の一環としてVDPに参加したものの、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つたことと思われる。

VDP参加企業へのアンケート調査を行ったノルルカマル（Norulkamar）ら [1998] は、ベンダーの問題点をアンカー企業に聞いたところ、ベンダーの品質・生産管理などの不十分さゆえの「品質の低さ」（100%）、「量の不足」（62.5%）、「納期の遅れ」（87.5%）を問題視する企業が多かったことを指摘している²⁵⁾。また、刈込 [1998] は、アンカー企業の中には現地企業育成策へ協力する義務感から参加したに過ぎないものもいる上、育成したベンダーも技術・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²⁶⁾。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協力を促す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、産業の技術特性やアンカー企業が進出した時代的背景から、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いる。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²⁷⁾。また、穴沢 [2003] は、日系企業による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 ある程度進んだ上で、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、企業間での技術・経営資源の移転へと移っていくと説明し、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・マレー系企業間には集積の厚みや技術上での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すか、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²⁸⁾。

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の支援を行うわけではなく、アンカー企業が個々にベンダー企業を育成するシステムとなっているため、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。また、部品製造に関する知識・熟練は、アンカー企業の多くを占める最終製品アSEMBラーに属するというよりもむしろ、アSEMBラーと取引関係のある主要サプライヤー側、なかでも2次サプライヤーに蓄積されているものであり、アSEMBラーが部品製造に関してベンダーに実施しうる技術指導にもおのずと限界があることが考えられる²⁹⁾。

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

IMP 2における「クラスター開発」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SEMBラーと現地中小企業とのリンケージの創出に関しては、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、

表7 産業部門別 ILP 参加企業数（2000年）

単位 企業：社， 価格：百万RM

	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	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

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生産者に対するパイオニアステータスが授与され、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。アSEMBラー側も、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。VDP と異なり、ILP の場合は、プミプトラ企業のみ支援対象が限定されることなく、マレーシア人資本が 60 % の中小企業であれば申請が可能である。

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多国籍企業とリンケージを形成した³⁰⁾。

更に ILP の延長上におかれたものとして、グローバル・サプライヤー計画（GSP）がある。GSP は、世界規模で活動する大企業、多国籍企業に対して、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とともに、リンケージ構築のために必要な技能を訓練することを主たる目的とし³¹⁾、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の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ラ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（後述）において開始されたものであり、その後 SMIDEC によって国内各州

の技能開発センターにも適用されるようになった。

GSPは中小企業の経営者、オーナーに焦点を当て、サービス、品質において顧客の期待に合致することを目指すCORECOM 1、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もとに訓練がされるIntermediate System 2 (IS 2)、CAD・CAM、温度・表面・有機分析、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Advanced System 3 (AS 3)、という3つの側面からの訓練を実施している。2000年12月末の段階で、CORECOM 1では240社(473名)、IS 2では14社(23名)が訓練を受けている。

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」という大企業や多国籍企業のコミットメントも不可欠である。GSPに参加するアSEMBラーは、技能開発センターの運営に加わるほかにも、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に監督されている。2002年現在、GSPの下では、コマグ、アドバンスド・マイクロテクノロジー、アジレント、フェアチャイルド、インテル、モトローラ、ロバート・ボッシュ、ユニコ、プロトンなどの大手企業³²⁾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、多国籍企業のコミットメントがより明確であることと、体系だった訓練モデルを重視している点である³³⁾。

3. 理論的検討課題(1) SI概念の再検討

一般的にSIという概念は、アSEMBリー工程のより上流にある諸産業を比較的幅広くとらえる広義のものであり、先行研究の多くも広義の概念を用いてきた。しかしながら、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」³⁴⁾としてSIを捉えた時、これまで検討してきたようなリンケージ創出を目的とする諸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³⁵⁾。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、その底辺を占める「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に規定するとした関[1993]も指摘しているところである³⁶⁾。

外資子会社と現地企業とのリンケージの創出が現地経済に与える効果についてはUNCTAD

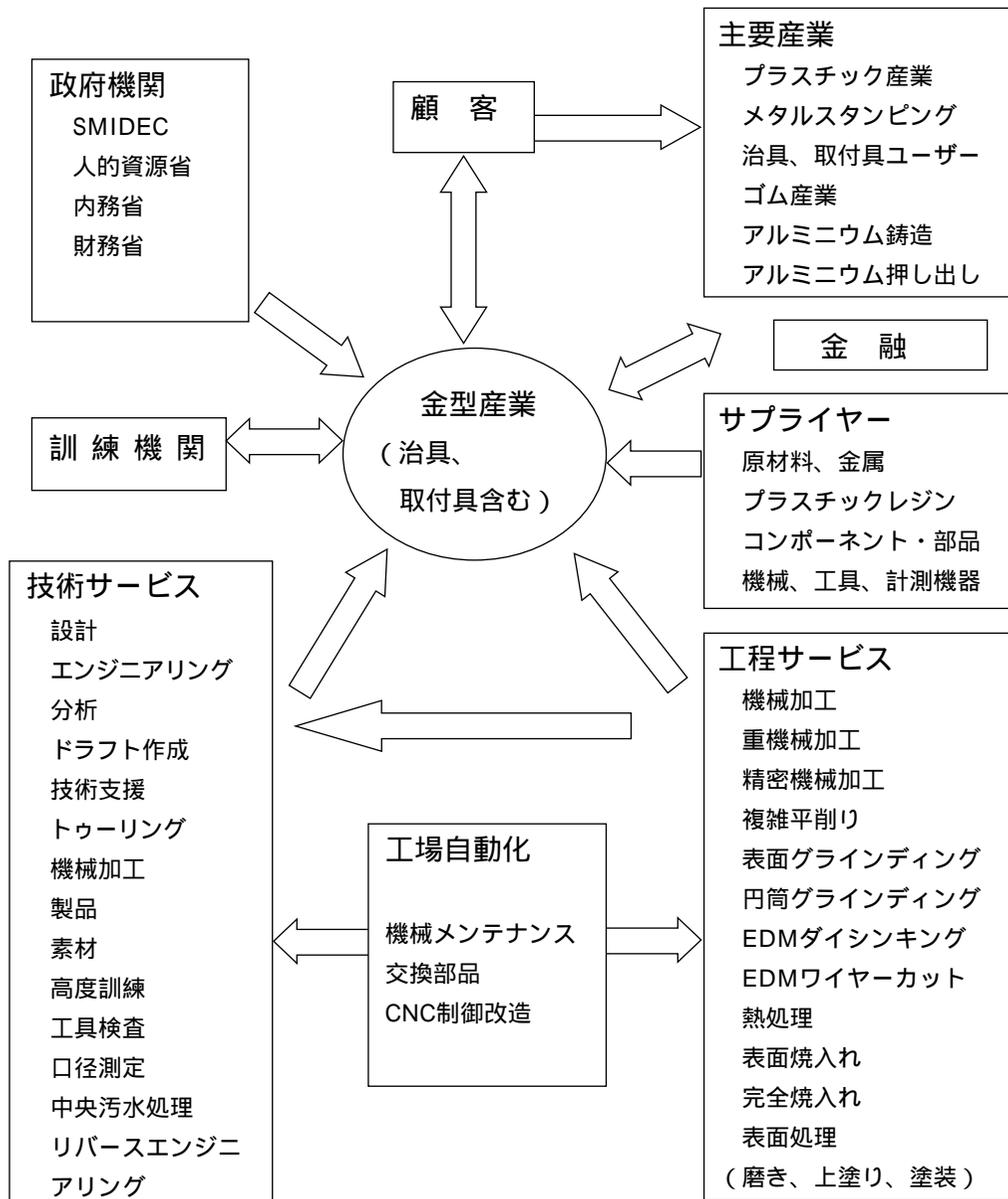
[2002] が指摘したとおりであるが³⁷⁾、マレーシアの工業化戦略において、複数の産業にまたがる基盤としてのSIが各産業のアセンブリーと結びつくような産業間リンケージの創出を想定しているかどうかは疑問が残る。チュウ [1998] はIMP 2のクラスター立脚型開発戦略を「産業間ないし産業内リンケージを形成しようとしている」、「支援産業とリンケージの両方を目指すスキームである」と評価しているが、小林 [2002] は、ILP、VDPいずれも、「基本的に『下請け』組織のVDPを大きく出していない。つまり、それ自体は産業内リンケージに留まり、産業間リンケージの核心部分、各種機械工業の共通した素材・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」³⁸⁾と批判している。

マレーシア政府の工業化戦略・ビジョンを示したIMP 2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、鋳鍛造、重・精密機械加工、工具設計、金属加工などからなる「機械・機器産業グループ」であろう。IMP 2の中で、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³⁹⁾。この位置づけは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⁴⁰⁾。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の相互作用を通じてシナジー効果が生じるとされている⁴¹⁾（図2）。

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におけるリンケージ創出は、VDPの発端となったプロトンの現地部品メーカー育成が日本の自動車産業の協会制度をモデルとしたことに由来するものであるが、アセンブラー1社対サプライヤー1社という関係のもとで行われており、両者間の長期的な部品取引を保障するという意味で下請企業育成のような側面がある。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、プミプ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かったと思われる。今後は、グローバルレベルでの調達が進展し、既存の系列関係が希薄化していく中で、能力のあるSIは複数のアセンブラーとの取引関係が構築できるようになる上、アセンブラー1社による支援は資金・人材ともに過大な負担となるため、共同でのSI支援がもたらすメリットは大きいと思われる。したがって、複数の産業もしくは企業により利用されうる、共通の産業基盤としての「狭義のSI」にかかわる具体的施策として、リンケージ創出に向けた既存の政策の中に、複数の産業もしくはアセンブラー・サプライヤーによって、共同でSIを育成するシステムを導入していく必要がある。

また、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い

図2 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.

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⁴²⁾。GSPが参加中小企業への訓練をプログラムの柱としている点は、その意味で評価できるものであるが、これらの面で包括的な支援が提供できるよう、SMIDECと関係機関とのいっそうの協力が必要であろう。

4. 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」として示している（図3）。

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、リンケージ創出を目的と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

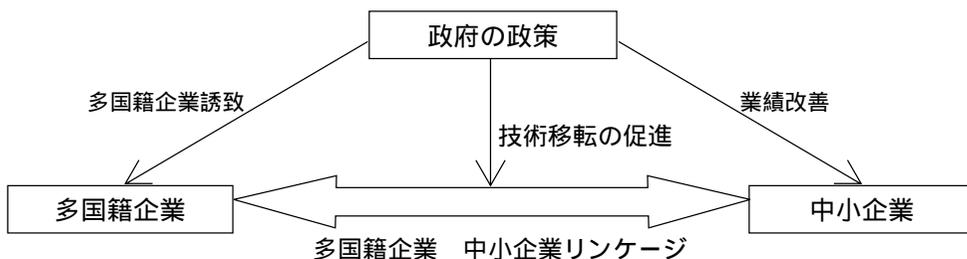
教育・訓練プログラムを通じた熟練労働力プールの継続的利用可能性の構築

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

対象を絞った政策による多国籍企業とサプライヤーとのリンケージ創出の奨励

図3 リンケージ・トライアングル



多国籍企業の高い要求水準を満たせる(もしくは達成できそうな)能力を有する中小企業の存在

現地中小企業の育成に影響を与える多国籍企業の企業戦略

政府による支援的政策、その効率性(FDI誘致、技術移転の促進、中小企業の業績改善、サプライヤー育成へのインセンティブ付与、マッチング、人的資源開発等)

出所) UNCTAD[2000b] *TNC-SME Linkages for Development: Issues-experiences-best practices*, p.33より作成

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⁴³⁾

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、日系などの電機・電子多国籍企業の進出が相次いだ。また、半導体をはじめとする電子産業の集積が進んだ現在では、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、PDCとペナンに立地する外資系メーカーが共同で、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。その創設メンバーには、ソニー、ポッシュ、モトローラ、インテルなどの大手企業が参加し、その他にもデル、サンミナ、フレクトロニクスなど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。ペナン地域で操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。PSDCによると、各企業がプログラム・資源・施設を共有することにより、全体として競争力を向上させる‘Shared Learning’を目指しているという。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。2001年には技能・キャリア向上や企業内研修で474コースが開催され、9,604人が訓練を受けている⁴⁴⁾。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「ロゼッタネット」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導入とロゼッタネット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参加することで市場拡大を目指そうとしている⁴⁵⁾。

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（Rajah）[1999, 2000, 2002]、ナラヤナン（Narayanan）[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一方で、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、連邦・セランゴール州政府当

表9 ペナン・クランバレーの比較（2002年）

	ペナン	クランバレー
商工会議所	強い	弱い
多国籍企業（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・官の研究開発機関の結びつき	弱い	弱い
産・学の結びつき	弱い	弱い
研究開発支援制度	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) Rajah, Rasiah[2002] “Systemic coordination and the development of human capital: knowledge flows in Malaysia’s TNC-driven electronics clusters”, *Transnational Corporations*, Vol.11 No. 3, 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

局者はマレー人が多い一方、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、ブミプトラ系中小企業への積極的支援が見られたものの、多くの華人系企業には支援がされてこなかったこと、製造業に関わる連邦政府の主要機関とクランバレー地域との近接性により、外資と連邦政府とが直接対話をしてしまうためにセラン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ブ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⁴⁶⁾。

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育成とリンケージ創出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。

むすびにかえて リンケージ創出政策の検討課題

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、労働集約的なアセンブ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として指摘できる。マレーシア政府は、1969年の種族間対立事件を踏まえ、1971年から30年以上にわたって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。ブミプトラ政策と密接な関係を持ったリンケージ創出政策は、外資系アセンブラーや国民車メーカーなどの主要産業とリンケージを持ったマレー系中小企業を育成しようとするものであった。その一方で、華人系の中小企業は、数の上ではマレーシア国内のSIの大半を占めるにもかかわらず、実質的な政府からの支援は、ペナン州の事例を除けばほとんど得ることができなかった⁴⁷⁾。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、グローバルイゼーション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創出とその支援のありかたから何を学ぶうかである。ブミプトラ政策としては一定の成果を生んできたリンケージ育成政策ではあるが、産業政策としてのパフォーマンスから見た場合、政府による産業界への介入的な政策が、VDP参加アンカーのベンダーに対する不満や、国民車メーカーの将来への不安に代表されるように、必ずしもプラスの効果を持ってこなかったといえよう。自由化と規制緩和が世界規模で進み、保護的な産業政策の余地が次第に狭まりつつある中で、政府が特定のSIのみに差別的待遇を与えるような政策スタンスを取り続けることはきわめて難しくなっていくと思われる。その場合、民間主導へのシフト、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り、政府はいっそう困難な舵取りを迫られることとな

る。

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なかで、今後、両計画がどのような展開を見せるのかということである。ペナンの事例が示しているのは、プログラムの策定・運営に外資系メーカーが積極的に参加することにより、訓練内容と実際のニーズが合致したこと、そして、訓練センターが、現地の人材、SI、外資系メーカーとのネットワークを構築する「場」を提供したことであろう。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は、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機関にもものぼる⁴⁸⁾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して、リンケージ育成政策と人材育成政策の一体化が必要である。筆者聞き取り調査時には、SMIDEC自身もスタッフの倍増、フロアの増設などにより役割を強化していくことを表明していたが⁴⁹⁾、今後の役割拡大と、ユーザー側の利便性を考えたプログラムの調整、合理化が求められよう。

第4に、依然として曖昧な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「マニュファクチャリング++」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射たものといえる。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。シーゲートがマレーシア国内の2工場を閉鎖し、深圳に移転した際、売り上げの6 - 8割を依存する協力会社20社が閉鎖を余儀なくされたといわれているように⁵⁰⁾、経営体力のないSIにとっては、主要顧客のマレーシア拠点の規模縮小や中国シフトは大きな脅威となる。

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PSDC）とクランバレー（日系外資が多いVDP）の評価の差が示唆するものは何かということである。それはすなわち、従来VDPをはじめとして実施されてきた「日本式」のSI育成・技術協力を再検討することにもつながる。少なくとも、各企業が個別にSIを育成することには限界があることは確かだと思われるが、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、日本貿易振興機構（JETRO）や日本自動車工業会（JAMA）、海外貿易開発協会（JODC）、国際協力機構（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⁵¹⁾が、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一定の成果を示している。リンケージを構築する以前に、現地SIがアSEMBラー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SEMBラー側の要求水準を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、政府間協力や上述の業界団体を巻き込んだ形で実施するか、アSEMBラー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、日本の様々な業界団体の支援活動に関しても、予算、人員の効率化を図るため、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。

SIのように地道な現場での指導、従業員の技能育成が必要な分野において、数年で成果を求めるのはあまりにも性急に過ぎる。1990年代後半に始まったILPやGSPといったプログラムや、相次いで建設されつつある技能開発センターでの訓練、研修などが、生産現場でどのように生かされ、具体的に製造技術や生産性・品質の向上につながっていくかは、一定期間その活動を観察した上で評価するほかない。とりわけ、ILP、GSPに関しては詳細な参加企業リストの入手が困難であったために、そのパフォーマンスの評価が十分できなかった。この点は継続して研究を進めていきたいと考えている。マハティール前首相は2020年までに先進国入りすることを目指し、しばしば、‘Malaysia Boleh’（マレーシアはできる）という表現で、国民を鼓舞してきた。果たして将来、マレーシアの先進国入りの目標は達成できるのか、そして政府が実施する工業化戦略や様々な支援策が、リンケージの創出や国際競争上の生き残りとして結実するのか、注視していきたい。

[付記] 本稿作成に当たり、1999年、2002年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筆者の責任である。また、本稿は日本国際経済学会第62回全国大会における報告「マレーシアにおけるサポーターイングインダストリー育成政策と企業間リンケージ」をもとに作成されている。学会報告時に有益なコメント、アドバイスを頂いた方々にも深く感謝したい。

注

- 1) SIとは、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、本稿では向山英彦 [1993]「アセアンにおけるサポーターイング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、サービスを提供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」を指すものとして議論を進める。井出文紀 [2001]「サポーターイ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』創刊号参照。
- 2) 企業家開発省 (Ministry of Entrepreneur Development) は、2004年3月総選挙後のアブドゥラ内閣改造時、土地・協同組合開発省を吸収する形で「企業家・協同組合開発省」へと名称変更された。

- 3) 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号参照。
- 4) Malaysia, Ministry of International Trade and Industry (MITI) [2003] *Malaysia, International Trade and Industry Report 2002*, Kuala Lumpur: MITI, pp.11-13.
- 5) 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] 『アジア主要国におけるサポーティングインダストリー育成対策調査報告書』 参照。
- 6) 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号参照。
- 7) 日本貿易振興会 [2002] 『アジアの投資環境比較』 によれば, NIEs, ASEAN 4, 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ASEAN 4, 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。
- 8) 三菱自工はプロトン株の7.93%を出資していたが, この資本提携は, 2004年3月, 三菱自工のマレーシア事業再編に伴う全株式の売却により解消された。ただし, 今後も技術供与やコンポーネント・部品の供給などを通じた両社間の協力関係は維持されるという。三菱自工プレスリリース2004年3月9日 (<http://media.mitsubishi-motors.com/pressrelease/j/corporate/detail1014.html>), 現地英字紙 *Business Times* 2004年3月9日, 3月11日。
- 9) 「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。
- 10) MITI [1996] *Second Industrial Master Plan 1996-2005*, Kuala Lumpur: MITI.
- 11) Porter, M. E. [1990] *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press. (土岐坤ほか訳 [1992] 『国の競争優位』ダイヤモンド社) 参照。
- 12) Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC) [2002] *Malaysia, Small and Medium Industries Development Plan 2001-2005*, Kuala Lumpur: SMIDEC.
- 13) 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号参照。
- 14) 日本貿易振興会機械技術部 [1997] 『マレーシアにおけるサポーティングインダストリーの現状と課題 ジョイン事業調査報告書』, 13-14頁。
- 15) 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, 60頁。
- 16) 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, イギリスのロータス社買収の結果, 独自エンジンCampro(チャンプロ)の開発・生産にも成功し, 新型エンジン搭載モデルの現地調達率は98%に達するという。 *Business Times*, 2003年6月28日。
- 17) 三菱自工によるプロトンへの技術支援, 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。
- 18) 2003年12月31日, 完成車およびCKD車に対する輸入関税の低減と, それに伴う車両税の新税率

サポーターインダストリー育成政策とリンケージの創出（井出）

- がアブドゥラ首相兼財務相より発表された。ASEAN 域内からの完成車，CKD車に対する関税が引き下げられた一方で，国庫収入の低下をカバーするために車両税をエンジン排気量に応じて増加させる型式がとられている。詳細はMITIホームページ（<http://www.miti.gov.my/new-31dis04.html>）参照。
- 19) 本田技研工業プレスリリース2000年7月19日，2003年1月30日（<http://www.honda.co.jp/news>），現地紙 *Star*，2003年8月14日。
- 20) 現地紙 *New Straits Times*，2003年8月24日，国营通信 *Bernama*，2003年8月27日。
- 21) *Bernama*，2003年5月27日，*Star*，2003年4月28日，5月28日，29日。
- 22) 『日本経済新聞』2001年11月24日夕刊，*Business Times*，2003年3月23日。
- 23) 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，10頁。「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）と題して講演したものである。
- 24) 井出 [2001]，前掲。
- 25) 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, pp.53-56.
- 26) Karikomi, Shunji [1998] *The Development Strategy for SMEs in Malaysia*, Tokyo: Institute of Developing Economies, pp.24-25.
- 27) 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，187頁。
- 28) 穴沢真 [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，100 - 107頁。
- 29) Hata, Yuzuru [1998] “DENSO Corporation and Outsourcing”, in Asian Productivity Organization (ed.) *Developing Supporting Industries: Outsourcer's Perspectives*, Tokyo: APO, pp.23-24.
- 30) MITI [2003] *op. cit.*, p.139.
- 31) SMIDEC [2002] *op. cit.*, p.20.
- 32) Hasim, Hafsah [2002] “Entrepreneurship Development in Supporting Industry: Malaysian experience”, in Asian Productivity Organization (ed.) *Managerial and Entrepreneurship Development in Supporting Industry*, Tokyo: APO. pp.60-61.
- 33) SMIDEC [2002] *op.cit.* pp. 22-23.
- 34) 竹内淳彦 [1978] 『工業地域構造論』大名堂，30頁。
- 35) 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，34頁。
- 36) 渡辺幸男 [1997] 『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣，関満博 [1993] 『フルセット型産業構造を超えて』中公新書参照。
- 37) UNCTAD [2002] *World Investment Report 2001: Promoting Linkage*, Geneva: United Nations参照。
- 38) 小林 [2002]，前掲，65頁。
- 39) MITI [1996] *op. cit.*, p. 379.

- 40) SMIDEC [2002] *op. cit.*, p. 73.
- 41) *Ibid.*, pp.144-145.
- 42) これら諸制度に関しては海外職業訓練協会 [1999] 『海外調査報告 (アルゼンチン, ラオス, マレーシア, シリア) 職業訓練・教育制度などの情報』 No.13, 国際協力銀行開発金融研究所 [2001] 『東アジアの持続的発展への課題 タイ, マレーシアの中小企業支援策』, 井出文紀 [2004] 『マレーシアにおけるサポーターインダストリー育成政策の考察 政府主導の工業化政策の成果と課題』(立命館大学博士論文)(未出版) 参照。
- 43) 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.
- 44) PSDC への筆者聞き取り調査, 2002年3月6日。PSDC に関しては穴沢真 [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』アジア経済研究所も参照。
- 45) 井出文紀 [2004] 「マレーシアにみる 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』晃洋書房参照。
- 46) 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. Narayanan, Suresh [1999] “Factors Favouring Technology Transfer to Supporting Firms in Electronics: Empirical Data from Malaysia”, *Asia-Pacific Development Journal*, Vol. 6 No. 1.
- 47) 1997年にペナンで実施したアンケート調査において185社の中小企業のうち何らかの連邦政府からの支援を受けていたのはわずか52社で、そのうち75%はマレー系企業であり、支援を受けていなかった企業の大半は華人系企業であったという。Abdullah, M. A. [1999] *Small and Medium Enterprises in Malaysia: policy issues and challenges*, Aldershot; Brookfield: Ashgate, pp.168-175.
- 48) Malaysia, Ministry of Finance [2003] *Economic Report 2003/2004*, p.28.
- 49) SMIDEC への筆者聞き取り調査, 2002年3月7日。
- 50) 岩上勝一 [2002] 「拡大するアウトソーシングとアジアの産業再配置」木村福成ほか (編) 『東アジア国際分業と中国』ジェトロ, 146頁。主要企業のマレーシア生産拠点の縮小, 中国移転に関してはYusuf, Shahid [2003] *Innovative East Asia: the future of growth*, Washington D.C.: World Bank.も参照。
- 51) 日本貿易振興会機械技術部, 『発展途上国裾野産業育成支援事業報告書 マレーシア』各年度版, 海外貿易開発協会 [2003] 『指導報告書 (派遣国 マレーシア)』参照。

Policies to Develop ‘Supporting Industries’ in Malaysia: Focusing on the Linkage Promotion

This paper examines the policies to develop ‘Supporting Industries’(SI) in Malaysia by focusing on the linkage promotion between assemblers such as Multinational Companies (MNCs) or National Car makers and local suppliers in the electric, electronic and automotive industries, based on the fieldworks in 1999 and 2002 and on the questionnaire survey in 2003.

The Malaysian government has promoted linkages through three programs; the Vendor Development Programme (VDP) by Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development (MED), the Industrial Linkage Programme (ILP) and the Global Supplier Programme (GSP) by Small and Medium Industries Development Corporation (SMIDEC).

This paper analyses the performance and issues of these programs from the perspective of SI as a ‘common root’ of manufacturing industries which plays a crucial role in developing intra-industry linkages and from the ‘Linkage Triangle Model’ discussed by UNCTAD.

(IDE, Fuminori 本学学会会員・2003年度研究生)