

## マレーシアを忘れていませんか

善本 哲夫

同志社大学商学部

東京大学ものづくり経営研究センター

E-mail: [tyoshimo@mail.doshisha.ac.jp](mailto:tyoshimo@mail.doshisha.ac.jp)

### マレーシアについては閑談中

マレーシアと聞いて最初に頭に思い浮かぶものは何か。スズ、ゴムなど天然資源といったところか。真っ先に「コタキナバル」と答えた人は、自然が大好きな方だとわかる。しかし、マレーシアからボルネオ島のコタキナバル、あるいはマレー鉄道を連想できる人はなかなかいないのではなかろうか。一般的に、アジア旅行で、マレー半島のどこそこに行きたいと、話題になることは滅多にないだろう。ついで、日本でマレー料理が無性に食べたくなることも、筆者にはない。筆者の印象では、タイなどに比べて観光イメージが薄い国である。

観光イメージと同じように、アジアのものづくりを議論していて、最近マレーシアが話題になることがめっきり減った。影が薄くなったような気がする。マハティール元首相のリーダーシップのもと、経済発展を目指して突き進んできたことはよく知られている。外資誘致を積極的に行い、日系企業も多数進出した。ところが、こうした日系企業の実態などについては中国やベトナムに比べて閑談中との色が強く、どうも話のネタに上がってこない。

そういえば、日本とマレーシアが経済連携協定を結んだ。問題点が指摘されながらも、FTAへの期待が伺える意見も多い。しかし、この連携が実現して、日系企業のものづくり経営が具体的にどのように良くなるのかは見えてこないし、また飛躍的に経営環境がよくなるのだといった、興奮気味かつ建設的な意見に今のところ出会っていない。日本・マレーシアの協定は、シンガポール、メキシコについて数少ないFTAを柱としたものであり、もっと話題になってもいいように思うのだが、協定の姿がイメージできない。

2005年、プロトン社を訪問した。過去、東南アジア初の国民車の国産構想で多くの研究者がプロトンに飛びついた。プロトンの構想や会社のありようが盛んに研究され、論文にもなった。ところが、この波もパタッと止んだ気配がある。矛先は、中国に向けていった。アジア域内ローカル自動車メーカーの研究では、中国が大きな川の流れの中心にいる。それこ

## プロトン本社にて



そ「40万円自動車」を出した中国の奇瑞とは何者だと話題騒然になったりする。ところが、最近のアジア自動車産業の研究でプロトンへの言及を見ることはめったにない。

プロトンの現場をみると、失礼な言い方であるが「パツとしない」というのが実感である。直行率などの数値を聞いても、良くない。プロトン側もそれはわかっているし、なんとか改善したいようだが、うまく回らないのが実態のようだ。加えて、プロトンのマレーシアにおける市場ポジションも輸入車に押され気味で、経営状況も厳しい。筆者が訪問する2年前にプロトンを調査した同僚の報告と今回の訪問を比較してみると、直行率は変わっていない。国民車は「停滞」しているのだ。

クアラルンプールの街並みは素晴らしく整備されており、道路インフラもよい。クアラルンプールをハードの側面で見れば、経済発展が成功した軌跡を実感できる。東南アジアで一番高い通信塔のクアラルンプール・タワーへ、おのぼりさん気分でも3回も行った（他に行くところがなかったのが正直な話だが）。展望台から眼下に広がる景色は、3回とも感動したものだ。しかし、その景色を作り上げた発展後の方向性が、見えないのがマレーシアである。筆者は、国民車と同じように、国全体に「停滞」感を感じた。

プロトンで「日系自動車メーカーの目はインドネシアからタイに一気に飛んだ。マレーシアをすっ飛ばした」という話を聞いた。この言葉にマレーシアの抱える苦悩が凝縮されているようだ。

クアラルンプール・タワーからの眺め



2000 年頃が華だった？

プラザ合意後、政府の積極的な誘致もあり、多くの日系企業がマレーシアに進出していった。その後、海外生産移管先の優等生をマレーシアの拠点は演じてきた。当時の進出は、低賃金を目的とした人件費削減効果を期待しての案件が多かった。ところが、この数年でマレーシアの人件費はベトナムやタイなど他国に比べて明らかに高くなった。AFTA(ASEAN自由貿易地域)等を見込んだアジア域内の拠点再編を考える際、労働集約的な組立加工型産業をここで維持するのは「厳しい」。これが素直な意見だろう。

2003 年に、ある部品サプライヤーをジョホールバルで訪問した時のことだ。現場の直接作業者のほとんどがインドやパキスタンなど他国からの出稼ぎ者であり、マレー人作業者はいなかったように記憶している。どこかの国でも同じような光景をよく目にしているだけに、人件費についてマレーシア製造業が抱える問題の深刻さをよく理解できた。「マレーシアで生産現場におけるコストメリットはすでに消滅している、だから他国に拠点を移すのだ」といわれることがしばしばある。これは低賃金に焦点を当てれば、正当性を持ったまっとうな意見だろう。ジェットロの一連の調査を追ってみても、人件費の上昇がマレーシアの国際競争力を低下させていると指摘されている。

1990 年代、松下電器がルームエアコン事業とコンプレッサ事業、カラーテレビ事業とブラウン管事業と、完成品から基幹部品までワンセットでクアラルンプール近郊に生産基地を構えた。アジアのそれまでの進出形態からすると、極めて大規模な投資であった。対米国を

含めた輸出戦略基地であり、当時多くの研究者が訪問していた。松下村がそこにはある。広大な敷地を見て筆者は圧倒された。

日系家電メーカーのアジア域内ものづくりを議論する上で、2000年頃が、マレーシアが話題にされた最盛期ではなかったかと思う。カラーテレビやVTRの一大生産拠点がマレーシアに形成された。今でこそ中国に与えられた呼び名であるが、マレーシアが世界生産基地と呼ばれた時代もあった。これは、つい5年前の話である。その後は、最初に述べたようにマレーシアに関する話題は少ない。

目に飛び込んでくる記事があっても、そこにあるマレーシアの姿は華々しいものではない。2006年になり、松下電器が設立したマレーシアのブラウン管生産拠点が清算されることになった。すでに、現時点で生産は中止している。<sup>1</sup> 設立から約15年の稼働で使命を終えたわけだ。日米市場で液晶テレビやPDPテレビの需要が伸びているなど、ブラウン管テレビの経営環境の変化や、松下・東芝事業統合後のブラウン管事業再編を考えれば、戦略的判断にもとづく閉鎖・清算が今のタイミングなのである。このブラウン管のケースは、マレーシア特有の要因が大きな問題になったわけではない。日本にいと、マレーシア関係で景気の良い素材がなかなか耳に飛び込んでこない。

## マレーシアが戦略拠点

マレーシアに行ってみると、まだまだ日系家電メーカーの拠点多い。確かに話題の中心になることは少ないが、そうかといってマレーシアを無視した議論は、アジア域内製造業の動向をきちんと理解できないことになる。マレーシアは中国以前の日系海外拠点の中核を担っていた確たる事実があるわけであり、この拠点を現在どのように位置づけ、どのように活用するのは重要な課題である。長きにわたって育ててきた経営資源が、そこにはある。また、人件費上昇などはマレーシア以外の国でも今後直面する問題である。この問題にどのように対処しているのか、またその取り組みはどうなっているのか、きちんと理解することが、他国でのオペレーションに役立つはずである。

動向を追ってみると、雑誌記事などでは中国のように大きな扱いにはなっていないが、現場では地道な生産改革を進めたり、ハイエンド機種を移管して欧州向けの戦略拠点になっていたりする。大きな話題にならないだけで、マレーシアを巡って多様な取り組みが進んでいるのである。以下、マレーシアで育ててきた資源の活用と展開の事例をシャープから少しみてみよう。

<sup>1</sup> このマレーシア拠点は、2003年に松下電器と東芝が事業統合し設立した松下東芝映像ディスプレイ株式会社（MTPD）の拠点になっている。

シャープは液晶テレビを戦略商品として、グローバル市場で積極展開しようとしている。しかし、液晶テレビに全面傾斜したかといえ、そうではない。ブラウン管テレビの設計、生産を続けている。今のところ、ブラウン管テレビからの撤退は考えられていないようだ。2005年の日本市場シェアでは、シャープがブラウン管テレビでトップになっている。

シャープブランド全てのブラウン管テレビの本部がマレーシアに集約されている。その本部が、シャープ・エレクトロニクス・マレーシア (SEM) であり、R&D 機能に特化している。別のマレーシア子会社が生産を担当している。シャープにとっては、ブラウン管テレビの戦略拠点が、マレーシアに集結しているわけだ。

2005年の訪問時で、SEMのローカルエンジニア数は100名を超えていた。ローカルエンジニアを集めるには、マレーシアは良い国だという。定着率も最近改善され、景気に左右されるものの、よくなってきたという。実は、SEMにはテレビだけではなく、VTRのローカルエンジニアもいる。VTR一体型のテレビを設計しているため、必要なのだ。話を大きく解釈すれば、日系企業のものづくり思想を受け継ぐマレーシア人の方々が、ここでは育ってきている。

SEM



### 玉突き型移管もいいが

人件費の安い地域を求めて生産拠点を移していくことを、玉突き型移管と呼んだりする。高くなれば、安いところへお引っ越しするのだ。これはこれで、経済合理性を考えると重要な考え方である。しかし、低賃金目的の玉突き型移管の最終駅はどこか。この問題を解決した企業はいるのだろうか。中国だと思っていたら、ここにきての上海含め、沿岸地域での人件費高騰はよく知られていることだ。

筆者はマレーシアで2000年以降起きている人件費上昇や再編への取り組みが、アジア域内製造業の今後を真摯に考える材料になるとみている。進出先に投入し、蓄積した経営資源をどのように活かすのか、マレーシア拠点のオペレーションをどのように展開するか、このことを考えることが、他国での事業展開やアジア域内拠点再編を、効果的かつ戦略的なものにするための試金石になるはずである。それが撤退であれ、拡大であれ、である。玉突き型

移管もいいが、いずれ行き詰まる。

話題は少ないものの、詳しく見てみると、マレーシアでのものづくりは過渡期なだけであり、実のところ企業レベルではすっかり忘れ去られたわけではないことがわかる。研究者や雑誌記事が他国より注目度を小さくしただけで、現実にはマレーシア拠点の位置づけを様々な戦略オプションの中で企業は模索しているはずである。筆者は大いに反省している。閑話中なのは、自分自身でもあったわけだ。マレーシアにもう一度目を向け、1980年代からの日系企業海外進出の歴史をきちんと整理・理解する必要がある。学ぶべき課題が見つかるはずだ。

### マレーシアに他国を投影してみる

そういえば、最初にマレーシアで印象に残った場所はなかったと書いたが、思い出した。忘れられない場所だ。インドからマレーシアに入った時のことだ。日本を出国する前に、知り合いの方から、マレーシアで行くべきところはどこかを聞いておいた。ある寺院だという。空いた時間を使って、目的地に向かった。着いたとたん、全身の力が抜けた。ヒンズー教の寺院だった。直前まで滞在したインドがマレーシアまで追っかけてきたようだった。長い階段が待ち受けていた。力の抜けた状態で、蒸し暑い中を長時間登った。

マレーシアに目を向けようと先に書いた。しかし、マレーシアだけに視点を絞ってしまうと、そこでのものづくりや戦略のオプションが見えてこない。マレーシアのものづくり現場の中に、将来の中国やタイの姿などを投影してみると、新たな方向性が見つかるかもしれない。しかし、筆者はマレーシアでインドを見ても、何も新たなものを思い浮かべることはできなかった。

### マレーシアのヒンズー教寺院



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 5巻10号** 2006年10月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>