

<資 料>

タイ、マレーシアにおける日系部品メーカーの経営実態

— その事例調査 —

中 野 宏 一

急速な経済発展を続けるマレーシアとタイを、1996年12月15日から12月24日までのわずか10日間であるが、個人研究費の制度を利用して、訪れた。

訪問先は日本の部品メーカー（A社）のマレーシア法人（a社）と自動車部品メーカー（B社）のタイ法人（b社）である。いずれも本社の社長紹介で訪問したので、現地法人の社長に自ら案内して頂いた。

なお、私は日本貿易振興会（JETRO）の輸入促進関係の委員を務めている関係で、本部からの紹介で、ジェットロ・クアラルンプール・センターとジェットロ・バンコク・センターをも訪問したが、本稿では、ジェットロ関係の調査については、割愛する。

・マレーシア法人（a社）

a社の工場は、広い工業団地の一角に位置する。この工業団地は87区画あり、そのうち日本企業が、計画中的のものも含め、14社（21区画）が進出している。

元来この地では、この工業団地のディベロッパーの祖父がパーム・ツリーを植林し、その成長したパーム・ツリーで彼の父親が商売し、その息子であるディベロッパーがパーム・ツリーを切り倒して工業団地を造成したのである。このディベロッパーは、売却資金で、さらに他の工業団地を造成している、とのことである。

ところで、地元紙 *New Straits Times* (96年12月18日付) は、地方開発省の D. K. クラマン大臣の次のような談話を掲載していた。

「マレーシアの貧困率は1976年の42%、1990年の17.1%から、1995年には8.9%へと減少して

いる。2000年までに貧困率をゼロにするために、政府は11の戦略を作成した。」

くだんのディベロッパー氏は、マレーシアの工業化、ひいては貧困率ゼロという目標達成の一翼を担っているわけである。

・ a社の経営概況は、以下の通りである。

- 1 設立 1994年7月
※実際に工場が稼働したのは、1995年8月である。
- 2 所在地 マレーシアの某州
※マレーシアは12州と2連邦直轄区より成るが、この州のサルタンが現在国王である。そのため長男がこの州のサルタンを代行している。
- 3 面積 敷地：22,800㎡
建物：工場 5,020㎡
事務所：833㎡
食堂：282㎡
※敷地は約700坪であり、日本円で9,500万円で購入した。
- 4 資本金 RM15,000 Thousand (資本構成：日本のA社100%)
※約6億円である。外資100%を認める条件として、「3年以内に製品の輸出比率8割以上を達成」が条件として出された。但し、直接的な輸出だけでなく、納品した部品を使用した他社の完成品が輸出された場合、その部品も輸出された、と近いうちにみなされる可能性がある。なお、この工場を含め、近隣の工場のほとんどは保税工場の認可を得ている。
- 5 役員 会長（非常勤）、社長他
※社長（日本人）は米国勤務経験が長い。
- 6 従業員数

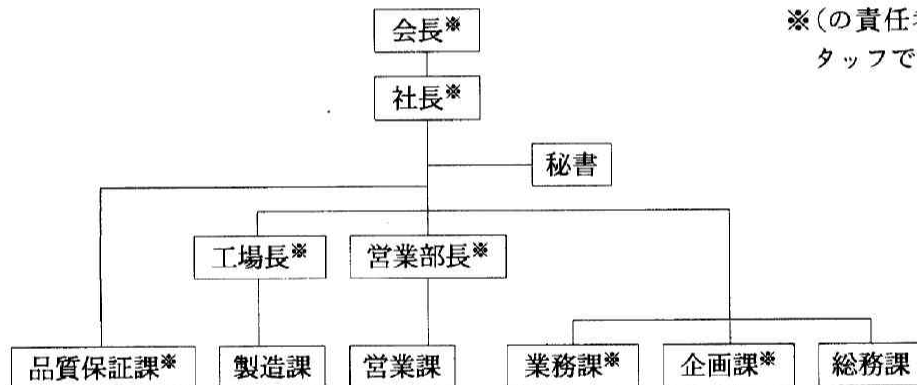
95年	96年	97年
108名	158名	162名

※事務所は30名（運転手2名，トレーラー運転手1名，お手伝いさん1名を含む）で，華人が多い。残りが工場のワーカーである。マレー人が大半で，一部がインド人である。このような従業員の人口構成は，政府の方針を反映したものである。すなわち，マレーシアの人口構成はマレー人59%，中国系26%，インド系8%，その他7%であるが，政府はこの人口比で従業員を採用することを義務付けている。

7 製品 プリント回線基盤

※Printed Circuit Board は駆動モーターを動かす基盤であり，VTRやテレビの製造に使用される。

10 組織図



※(の責任者)は日本人スタッフで，常勤5名。

※業務課長と企画課長は兼任で，会長のみ非常勤

11 賃金，福利厚生

①賃金 工場ワーカーの月給は最初380RMである。3ヶ月の試用期間後は30RMを加え，410RMであり，これは相場である。他に食事代が1日に1.5RM（昼食代1MR，コーヒー代0.5MR）で，月に30MR支給される。要するに月給約2万円である。賞与は年1回で1.8～2ヶ月，ベース・アップは10%である。他に皆勤手当があり，対象者に月50MRが支給される。

②通勤手段 大型バス2台，小型バス2台を使用し，自分(の車)で通勤する人には月に40MRを支給している。

8 生産ライン セイコー社製

※多くの工程がオートメーション化されている。一部はクリーン・ルームである。私にとって，白い帽子・手袋・作業衣を着用のクリーン・ルーム入室は初体験であった。

9 売上

(単位)	95年(5ヶ月)	96年	97年
(百万円)	220	1,440	2,240
(RM Thousand)	5,340	36,000	56,000

(1RM=40円)

※納品先はマイクロ・モーターのメーカーである三協精機，熊谷精密，ソニー，ナショナル・マイクロ・モーターなどである。

③宗教 イスラム教徒が多いために，シャワー付（顔，口中，手足を洗うため）Pray Room（お祈り室）が，男女別にある。

12 労働時間

法律では週48時間以内と規定されている。この工場では週44時間労働である。すなわち，月曜から木曜までが午前8時から午後6時までの9時間労働，金曜日はモスクでのお祈りがあるため，午前9時から午後6時までの8時間労働である。なお，休憩時間は午前10時15分から10時30分までと午後3時から3時10分までで，Pray Roomを利用することが多い。

13 労働組合など

労働組合は現在ない。しかしワーカーへの対応、待遇が悪い場合、ワーカーはLavor Officeに訴えることができるし、また当然のことながら退社にも結びつく。現在は毎月、従業員総数の6~7%が退社する。離職率は粗悪製品の出現率に関連する。従って会社にとって、従業員の定着が課題である。

14 環境問題

従来は廃水処理工場がなかったため、この地区の各工場はドラム管に廃水を貯めていた。しかしドラム管は腐食するので、新品に替えるためのコストを要する。各工場経営者の要請で、最近ようやく第三セクター方式による産業廃棄物処理工場が完成したが、現在は費用が高い。

このようなところにも、急速な工業発展にインフラ整備が追いつかない、というマレーシアの問題点が表われている。

・タイ法人(b社)のゲートウェイ(Gateway)工場

タイでの自動車販売台数は、1996年に約59万台で、これは韓国の164万台、中国の145万台に次ぎアジアで3番目、東南アジアでは最多である。

生産規模も、1997年からはトヨタ自動車と本田技研工業の低価格アジア専用車(アジアカー)用に建設した新工場が本格稼働するほか、98年には米フォード・モーターとマツダが1トンピックアップ・トラック、99年にはGMが乗用車の生産を開始するなど、生産拡大計画が目白押しとなっている。タイ政府投資委員会などがまとめた各社の生産計画によると、2000年の生産能力は100万~110万台に達する。一方国内需要は多くても80万台とみられ、従って年20万台以上が輸出される見通しである⁽¹⁾。

タイにおけるこのような自動車生産の一大拠点がゲートウェイ工業団地であり、バンコクとカンボジア国境とのほぼ中間点に位置する。ここには

トヨタ自動車の工場があり、b社のゲートウェイ工場はトヨタ乗用車の部品生産に特化している。

・b社ゲートウェイ工場の経営概況は、以下の通りである。

1 設立 タイb社(本社)の設立は1963年12月、ゲートウェイ工場の完工、一部稼働は95年で、本格稼働は96年。

※タイb社は現在4ヶ所に工場を有しており、このゲートウェイ工場が最新であるが、97年にさらに新工場が稼働開始予定である。

広大なゲートウェイ工業団地は、工業省工業団地局の翼下にある民間ディベロッパーにより開発され、国の工業団地として指定されている。

2 所在地 タイのゲートウェイ工業団地

3 面積 敷地：93,280㎡(58.30ライ)

建物占有面積：11,410㎡

建物延床面積：11,785㎡

※敷地を広く購入してあり、将来さらに工場を増設できる余地を残している。

4 資本金 4,000万バーツ

※株主構成は、日本側はB社70%、日商岩井15%、タイ側はHong Heng Thai7%、Thai Farmers Bank3%、その他5%。

タイ国は外貨獲得に熱心であるため、輸出比率が高ければ、100%外資も認めている。

5 役員 社長、副社長他

※社長(日本人)は3回めのタイ勤務であり、通算10年を越え、タイ語に堪能である。

6 従業員数

	駐在員	社員	テンポラリー	合計
b社全体	24	1,477	466	1,967
ゲートウェイ工場	6	110	54	170

※ゲートウェイ工場の社員のうち、スタッフは49名(女性12名)、ワーカーは61名(女性22名)である。

7 製品 シート、ドアトリム、サンバイザー、ヘッドライニング

※全製品が同じ工業団地内のトヨタ自動車の工場へ納品される。5台分毎にトヨタ工場からの

ファックスで受注するので、在庫はゼロである。

8 生産ライン

この工場は、前述のマレーシアのa社工場と違い、手作業による部分が多い。これは、製品の特性によりオートメーション化が困難な工程もあるが、むしろタイでは相対的には賃金がまだ低いので、日本であれば機械を使用するはずの工程を手作業による、という事情による。

工場長によれば、「ワーカーはともすれば座り込む傾向がある。座って作業すると、首、肩、腰を左右にひねって疲れるので、立って作業をするように指導している」とのこと。

9 売上

b社全体で、94年が2,454百万バーツ、95年(9月まで)は2,366百万バーツ。

10 賃金、福利厚生

① 賃金

本給の他に、物価手当、皆勤手当がある。マレーシアのa社と異なる点は賞与の高さであり、5.1ヶ月分を支給している。これは、従業員にトヨタ(6ヶ月)と横並び意識があることに応じているためである。

② 福利厚生

創立記念日に会社のファンド拠出による記念事業を計画し、事業案を現地従業員に相談したところ、国王への寄付が提案され、とまどったとのこと。タイ国民は国王への畏敬の念が強い。タイ国王の誕生日が12月であるため、滞在中のホテルの正面玄関にも、国王の写真が掲げられていた。

11 労働時間 午前8時から午後5時まで。

※午前10時と午後3時に10分休憩がある。97年2月からNight Shift開始予定。

12 環境問題

この工場から出る化学薬品の廃棄物は全て再利用できるため、業者が買取りに来る。

クアラルンプールからバンコクに到着した12月19日、地元紙*Nation*は、三洋電機タイ工場での従業員の放火による倉庫焼打ち事件を報道した。この報道によれば、工場が古くなったための移転決定と賞与額に対する不満が動機である、とのこと。タイとマレーシアの日系企業を見学して、改めて労務管理の重要性和難かしさを感じた。

本稿は、日系部品メーカーのタイ、マレーシアにおける経営実態の一断面を、資料として提供することを目的とした。

なお、タイとマレーシアにおける現地法人の社長と長時間にわたって御一緒できたことは、誠に有難い機会であった。

海外での事業展開を文献を通して“理解”することの多い私にとって、短期間とはいえ、今回の体験は貴重なものである。

本社の社長に、記して感謝申し上げます。

(注)

(1) 「日本経済新聞」(1997年1月19日付、及び1月30日付)。

付記：本稿はインタビューに基づいて構成されているが、文責は全て筆者にある。