

### 第3節 英系企業

#### はじめに

マレーシアでは他の発展途上国同様、近代工業の確立にとって不可欠な資本、経営および製造技術、また国際的な販売網等が不足していた。このために、これらの経営資源を外国企業に依存せざるを得ず、工業化の初期から外資の導入を積極的に行なってきた。

しかし、マレーシアの工業化が、新経済政策（NEP）という大きな枠組みの下に進められてきたことを忘れてはならない。外国企業は、政府の奨励措置によってさまざまな恩典を享受する一方で、NEPの目標の達成に貢献することを期待されていたのである。

この節の課題は、このようなマレーシアの工業化において、英系企業の活動と役割について検討することである。

#### マレーシア向け英国投資

最近の英国の直接投資残高の地域的分布について七四年と八四年をみると（表IV-15）、両時点ともに

表IV-15 英国の海外直接投資残高の地域別分布

(単位:100万米ドル, カッコ内%)

	全 世 界	先 進 国	発展途上国
1974	24,394 (100.0)	19,438 (79.3)	5,046 (20.7)
1984*	100,711 (100.0)	82,216 (81.6)	18,495 (18.7)

(注) ボンドを該当年のレートで米ドルに換算した。

\*国別内訳は以下のとおり。①米国(35,017), ②オーストラリア(10,147), ③オランダ(9,630), ④カナダ(6,850), ⑤西ドイツ(3,820), ⑥南アフリカ(3,624), ⑦フランス(2,521), ⑧バミューダ(2,419), ⑨香港(2,045), ⑩スイス(1,774)。

(出所) 洞口治夫「先進国直接投資の動向と「アメリカ型直接投資」」(谷浦孝雄編『アジアの工業化と直接投資』アジア工業化シリーズ7, アジア経済研究所, 1989年), 69ページ。

先進国向けの比率が高く八〇%前後を占めている。八四年段階について、さらに上位一〇カ国を調べてみると、米国に対して、先進国向け投資総額の四三%が向けられている。また、英連邦諸国向けが多いこと、タックス・ヘブン・カントリの英領バミューダが八位にランクされていること、発展途上国の中では香港に対する直接投資が比較的多いことなどが読み取れる。

このように、英国の対外総投資に占めるアジア地域に占めるアジア地域の比率は低い。マレーシアに限れば、さらにその比重は低くなるであろう。

英国のマレーシアへの産業別投資をみると、一九三〇年代以降、六〇年代まで傾向は変わらなかった。即ち二十世紀に入り開始された英国の投資は、ゴム栽培業などの、一次産品分野で総投資の九三%を占めていた。しかし、六〇年代半ば以降、製造業へも投資が向けられはじめた。六五〜七〇年にかけて、総投資の一〇〜一〇数%が同部門に向けられている。

このように英国の対外投資全体からみれば、マレーシアの占める比率、中でもその製造業に対する比率は小さい。しかし、マレーシア側からみれば、英系企業の比重が大きいことは言うまでもない。

表IV-16は六八、七三年の工業センサスによって、半島

表IV-16 半島部マレーシアにおける英系企業の占める地位

(単位：金額は1,000リンギット，カッコ内%)

	事業所数		生産額		付加価値額	
	1968	1973	1968	1973	1968	1973
①国内	8,468 (94.0)	10,375 (93.8)	1,629,163 (52.9)	3,874,144 (50.4)	452,309 (51.8)	984,515 (44.4)
②外資	437 (4.8)	518 (4.7)	1,191,226 (38.7)	2,807,010 (36.6)	356,042 (40.7)	948,420 (42.8)
英国	94 (1.0)	110 (1.0)	584,641 (19.0)	1,010,346 (13.2)	180,854 (20.7)	366,166 (16.5)
シンガポール	260 (2.9)	288 (3.0)	437,785 (14.2)	1,114,395 (14.5)	118,680 (13.6)	286,320 (12.6)
米国	16 (0.2)	27 (0.2)	146,750 (4.8)	426,220 (5.6)	46,845 (5.4)	201,226 (8.8)
日本	3 (0.0)	12 (0.1)	12,355 (0.4)	46,510 (0.6)	6,653 (0.7)	19,626 (0.9)
オランダ	3 (0.0)	— (—)	6,626 (0.2)	— (—)	1,824 (0.2)	— (—)
インド	61 (0.7)	41 (0.3)	3,069 (0.0)	3,174 (0.0)	1,186 (0.1)	951 (0.0)
香港	— (—)	29 (0.0)	— (—)	175,011 (2.3)	— (—)	62,519 (2.8)
オーストラリア	— (—)	11 (0.1)	— (—)	31,354 (0.4)	— (—)	11,612 (0.5)
③その他	108 (1.2)	167 (1.5)	258,135 (8.4)	996,536 (13.0)	65,500 (7.5)	285,152 (12.8)
合計	9,013 (100.0)	11,060 (100.0)	3,078,524 (100.0)	7,677,690 (100.0)	873,851 (100.0)	2,218,087 (100.0)

(注) 資本所有者の分類については、51%以上を占める国の資本による。いずれの国の資本も51%に満たない企業は、その他に含まれる。

(出所) 1968年は、Charles Hirschman, "Ownership and Control in the Manufacturing Sector of West Malaysia," David Lim ed., *Further Readings on Malaysian Economic Development*, Kuala Lumpur, Oxford, 1983, p.215, Table 4.  
1973年は、Department of Statistics, Malaysia, *Census of Manufacturing Industries Peninsular Malaysia 1973*.

部マレーシアの製造業における英国資本の地位を明らかにしようとしたものである。外資企業は、両時点で事業所数で五%、生産額では三七・三八%、付加価値額では四〇・四二%を占めている。この表から全体の五%に満たぬ外資企業が総生産の約四〇%を担っていたことがわかる。外資の中でも英系企業の比率は高い。事業所全体の一%を占めるにすぎない英系企業が二〇%近い生産を担っていたのである。しかし、七〇年代初期には、米系企業の成長、香港、オーストラリアなど新興の投資国の参入によって、相対的に英系企業の地位が低くなった。

マレーシアにおける英系企業の直接投資が他の主要投資国である米国や日本と大きく異なる点は二つある。第一に、米国や日本が主として六〇年代後半からマレーシアへの直接投資に踏み切ったのに対し、英国投資は十九世紀末からすでに行なわれていた。第二に、米・日の投資分野が主として電機・電子産業を中心としていたのに対して、英国の投資分野は、ゴム、スズといった一次産品への投資と製造業への投資の二分野に大別される点である。

これら英国の直接投資の担い手は、石油以外の一次産品への投資については商社、製造業への投資については製造企業と商社の二つに分かれていた。そこで直接投資の担い手である商社と製造業企業とに分けて検討していくことにする。

## 1 英系商社の活動と役割

### 集団化と多国籍化した英系商社

六〇年代に入ると、英系商社は、商社本来の業務である輸出入業務と、それまでの主要業務であったゴム、スズといった一次産品事業の他に、製造業へ進出しはじめた。<sup>(2)</sup> 商社の投資分野は、ゴム加工品、肥料、木工品製造など一次産品関連事業ばかりでなく、バス車体、製氷、塗料など一次産品以外の産業へも進出した。製造業への進出にあたつては、商社の単独出資の場合が多かったが、華人系企業、米系企業との共同出資の場合もあった。<sup>(3)</sup> そして、一般的には、まず輸入部品によるノック・ダウンス生産を開始し、次に商社のエンジニアリング部門あるいは商社の関係会社、マレーシアで部品も製造する全面的な輸入代替方式を採用した。<sup>(4)</sup>

この新たな経営戦略の採用の直接の契機となつたのは、英系製造企業の直接投資の開始であつた。英系製造企業は、直接投資に踏み切ると、それまで自社の輸入エイジェントとしていた在マレーシアの英系商社を流通分野から排除しはじめた。英国製品の販売手数料が重要な収益源となつていた商社にとって、この事態の変化は収益の大幅な減少を意味した。このような状況に立たされた商社は、自社の市場を確保するという競争上の理由から製造業へ進出しはじめ、事業の多角化によつて成長をはかった。さらに、製造業への進出とそれに伴う貿易の拡大に付随して必要となる保険、金融、海運業などの業務もそれまで以上に充実させていった。その結果、十九世紀前半に貿易からスタートした英

系商社は、ここで、貿易、大規模農業、スズ鉱業、製造業、不動産、保険、金融、海運など多数の分野にわたる企業を有する企業集団を形成した。

また、英系商社は、先進国および途上国市場へも積極的に参入し、多国籍企業へと成長した。このような製造業への進出、企業集団化、そして多国籍化という経営戦略は、大手英系商社に共通してみられたが、戦略拠点の見地からみると、先進国へと活動地域を拡大して多国籍企業化し、営業地域としてのマレーシアの比重を相対的に低下させる戦略を採用した商社と、マレーシアを戦略拠点とし、発展途上国を中心として事業分野を多角化した商社とに分かれた。

#### ハリソンズ・アンド・クロスフィールド社とガスリー社の選択

まず、前者の例として、ハリソンズ・アンド・クロスフィールド社 (Harrisons & Crosfield Co., Ltd.) は、一九三八年にカナダの化学薬品製造企業を買収して先進国の製造業へ進出した。また、ガスリー社 (Guthrie Corporation) は、五一年にローデシアにおける農業機械と建材を取り扱う商社を買収した。この時期に、同社はマレーシアにおいても海運会社や商社を吸収合併している。海外の製造業への進出という点から言えば、六六年に英国のゴム加工機械製造会社を買収して多国籍製造企業化を開始した。これに対し、マレーシアを拠点とした商社の代表としてのサイム・ダービー社 (Sime Darby Bhd.) は、七〇年代初めになってようやく多国籍化と事業の多角化を行ないはじめた。七〇年代後半の同社の資産の四分の三はまだ依然としてマレーシアにあり、利益の八割以上をマレーシアであげていた。これらの大手商社による多国籍化の時期を考えると、ハリソンズ・アンド・クロスフィールド社の

場合、多国籍企業として生き残る方向を強く規定した要因は、政治的独立後のマレーシア国内に高まった経済ナショナリズムより、むしろ、第二次大戦前にすでに明らかになりつつあった先進国の製造企業の垂直統合の動きであつたと考えられる。同社は、第二次大戦前にすでに製造業部門との連携の必要を強く認識するようになっていたのである。またガスリー社は、第二次大戦後における世界的な農産物貿易構造の変化に直面して、海外の製造業へ進出したと考えられる。こうした事実が、ハリソンズ・アンド・クロスフィールド社、ガスリー社二社とサイム・ダービー社のその後の生き方を決定的に異なるものとした。

七一年のNEPの実施以降、これらの商社の一次産品事業分野に、マレーシア政府による現地化の圧力が加えられはじめた。英系商社の利益の大きな比重を占めるマレーシアの一次産品事業は、政府にとつてもまた重要な外貨獲得源であつたため、この分野への現地化の圧力が他の分野の外国企業に対する圧力より強いのは当然であつた。英系商社が資源産業の大きな部分を支配しているだけではなく、さまざまな分野にわたる企業集団を形成しはじめたこと、また、多国籍化をはかることによつて、マレーシアでの活動から得られた収益を他国へ再投資してしまう可能性の存在は、自国経済の自立的な発展を目指すマレーシア政府にしてみれば歓迎すべきものではなかつた。

#### 英系商社のプミブトラ化

マレーシア政府はまずサイム・ダービー社の現地化を狙つた。<sup>(5)</sup> ちょうどこの頃、政府はスズ鉱業における英系企業の買収のために莫大な資金を投入したばかりであつたため、財政資金の面からみて、

サイム・ダービー社の公開買付けは困難であつた。そこで政府は、サイム・ダービー社の取締役会の過半数を占めることで現地化する方法を採用した。政府による同社の現地化への動きは七六年十一月に新取締役三人の選任のための委任状合戦で開始された。そして、三年をかけてしだいに現地化をすすめ、ついに七九年十一月に、十一人の取締役の過半数をマレーシアの元閣僚・官僚・アセアンのビジネス界の要人で占めることに成功した。同年十二月には、サイム・ダービー社は英国登録からマレーシア登録へと改組された。つまり、サイム・ダービー社は、ハリソンズ・アンド・クロスフィールド社やガスリー社と異なつて、この時点で、現地企業として生き残る道を選んだのである。

次に、政府は、多国籍企業として生き残ろうとするハリソンズ・アンド・クロスフィールド社とガスリー社の買収に移つた。買収は、国営持株会社(PNB)や、国営企業公社(PERNAS)の子会社であるプルナス・セキュリティーズ社(PERNAS Securities Sdn. Bhd.)を通じて、ロンドン資本市場での株式公開買付(Take Over Bid TOB)を行なわれた。そして、八一年九月にはガスリー社の株式の五〇・四一%を、八二年六月にはハリソンズ・アンド・クロスフィールド社のマレーシア子会社であるプランテーション事業会社のハリソンズ・マレーシアン・エステーツ社(Harrisons Malaysian Estates Co., Ltd.)の株式の五一%を取得し、植民地時代から続いてきた英系商社による支配の主要部分の現地化を終えた。この時点で、英系商社が十九世紀からこれまで、マレーシアの一次産品の発展に対して果たしてきた企業者あるいは革新者としての一定の役割は、終わったのである。<sup>(6)</sup>

さて、マレーシア企業として再生したサイム・ダービー社は、その後のマレーシアの工業化において大きな役割を担つてきている。即ち、従来の一次産品事業についてみれば、英系や華人系のプラン



テーシオンを次々に買収して、マレーシア政府の現地化政策に对应している。そして、同社の一次産品事業は、マレーシアで最大の規模となり、重要な外貨獲得源となっている。そればかりでなく、最近では、製造業分野の事業がますます多角化され、拡大されてきており、輸出も行なっている。バイオテクノロジー、強化プラスチック、コンピュータ・ソフトウェアなどの最先端の分野でも先進国企業との合併事業を行ないはじめている。このように、現在のサイム・ダービー社は、マレーシア有数のコングロマリットとして、英系商社時代とは別の立場から工業化に関わっている。

## 2 英系製造企業の活動と役割

### 創始産業企業としての英系企業

マレーシアでは、五八年に創始産業条例(後の創始産業法)が制定された。六四年末までに、同条例に基づく創始産業企業は、マラヤで一〇八社、シンガポールで一一九社に達した。<sup>(8)</sup>このうち、資料によって明らかとなるマラヤの一〇三社、シンガポールの一一一社、合計二二四社の産業別分布を示すと、表IV-17のようになる。創始産業企業全体でみると、消費財産業が中心で、生産財の生産はきわめて少ないことがわかる。さらに詳しく調べると、例えば、化学工業のうち大部分は塗料、洗剤、化粧品、医薬品であった。消費財については、耐久財は生産されておらず、食料品や衣服などが大部分である。石油、アルミニウム、製鉄のうち大きなものは、外国資本によるものである。また、この段階のマレ

表IV-17 創始産業企業の産業別分布 (1964年末)

	(企業数)		
	マ ラ ヤ	シンガポール	計
食 品	17(1)	14(1)	31(2)
織 維 ・ 衣 服	6	23	29
木 材 ・ 家 具 ・ 紙	8	8	16
出 版	1	0	1
化 学	23(6)	12(1)	35(7)
石 油	3(1)	7(2)	10(3)
ゴ ム 加 工	1(1)	2	3(1)
皮 革 業	0	1	1
窯 業	8	6	14
鉄 鋼	3	5	8
非 鉄 金 属 加 工	2(1)	3	5(1)
金 属 製 品	11(1)	10(2)	21(3)
機 械 (電 気 機 械 を 除 く)	1	1	2
電 気 機 械 器 具	5(1)	6(2)	11(3)
輸 送 用 機 械	1	1	2
そ の 他	11	11	22
非 製 造 業	2	1	3
計	103(12)	111(8)	214(20)

(注) カッコ内は英系企業数。

(出所) アジア経済研究所編『マラヤおよびシンガポールの企業 I』, アジア経済研究所, 1966年, 36, 39ページより作成。

ーシアでは部品などの生産が行なわれず、製造業の多くが輸入原材料・部品の組立てか加工であった。英系企業二〇社（マラヤに一二社、シンガポールに八社）は、食品、化学、石油、ゴム加工、非鉄金属加工、金属製品、電機機械器具の七分野に進出していた。この二〇社から、創始産業会社の英系企業の特徴を考えてみよう（表IV-18）。

まず、進出企業数の最も多い分野は化学工業で、二〇社のうち七社（マラヤ六社、シンガポール一社）が進出している。この当時のマレーシアの化学工業は、国内市場向けの消費財生産が中心となっていた。肥料、塗料などにおけるインペリアル・ケミカル・インダストリー社（Imperial Chemical Industries: ICI）の進出に代表される。また流通面で英系商社との強い結びつきもあって、化学工業の分野では英

表IV-18 創始産業企業の英系企業 (1964年)

社 名	地域 <sup>1)</sup>	産 業	設立年 <sup>2)</sup>	主要事業	系列関係 (資本所有 比率 %)
Guinness Malaysia Ltd.	M	食品	1964. 1. 24	ビール, スタウト	Guinness Overseas Ltd. の子会社 (100%)
Fraser & Neave (S) Ltd.	S	食品	1963. 9. 14	清涼飲料	Fraser & Neave Ltd. の子会社 (100%)
Beecham (Manufacturing) Ltd.	M	化学	1958. 3. 31	ヘア・クリーム	Beecham Group の子会社 (100%)
Chemical Co. of Malaysia Ltd.	M	化学	1963. 8. 7	化学肥料	ICI (Malaya) の子会社 (100%)
Glaxo Allenburys (Malaysia) Ltd.	M	化学	1958. 10. 10	医薬品	Glaxo Group の子会社 (100%)
ICI Paints (Malaya) Ltd.	M	化学	1959. 3. 9	エナメル塗料	ICI (Malaya) の子会社 (不明)
Johnson & Johnson (Malaya) Ltd.	M	化学	1960. 2. 10	タルカン粉, 幼児用粉末	Johnson & Johnson (GB) Ltd. の子会社 (100%)
Malayan N.S.D. Ltd.	M	化学	1960. 5. 9	合成洗剤	Lever Brothers (M) Ltd. の子会社 (100%)
Allied Chemical Ltd.	S	化学	1963. 9. 14	塩化ポリビニール	Camel Industrial Corp. Ltd. (50%) と Chemical Industries (Far East) (50%)
Shell Refining Co. (Fed. of Malaya) Ltd.	M	石油	1960. 9. 19	航空用燃料, 石油ガス, ガソリンなど	Shell Oil Co. の子会社 (64%)
BP Refinery Singapore Ltd.	S	石油	1960. 9. 24	石油精製, 各種石油燃料の製造	BP Co. Ltd. の子会社 (100%)
Castrol (Far East) Ltd.	S	石油	1963. 6. 8	潤滑油	Castrol Co. Ltd. の子会社 (100%)
Dunlop Malayan Industries Ltd.	M	ゴム加工	1961. 8. 4	タイヤ	Dunlop Rubber の子会社 (61%)
Malayan Cables Ltd.	M	非鉄金属	1959. 12. 19	電線	British Insulated Calender's Cables Ltd. の子会社 (61%)
Crittall Malaya Ltd.	M	金属製品	1960. 12. 29	窓・扉	Crittall Manufacturing Co. Ltd. の 子会社 (75%)
Crown Cork Co. (M) Ltd.	S	金属製品	1963. 6. 8	王冠	Crown Cork Co. Ltd. の子会社 (100%)
Kent Delta Stamping Ltd.	S	金属製品	1963. 9. 14	水量計	Delta Metal Co. Ltd. と George Kent (M) の共同出資 (不明)
Malayan Welding Products Ltd.	M	電機	1963. 10. 29	電機	British Oxygen Co. Ltd. の子会社 (100%)
Electrical Manufactures of Malaysia Ltd.	S	電機	1963. 9. 14	フィラメント 電球	GE Co. (Malaya) Ltd., GE Co. (Singapore) Ltd. および華僑資本の共同 出資 (不明)
Ferris Industries (M) Ltd.	S	電機	1963. 6. 8	テレビ用アンテナ	GE とオーストラリアの電機会社 Ferris Industries Ltd. の共同出資 (不明)
合 計		20社	M12社	S 8社	

(注) 1) Mはマラヤ, Sはシンガポールを示す。

2) シンガポールの場合は, 創始産業証明書認可年月日を示してある。

(出所) 表IV-17に同じ, 54-176ページより作成。

系企業が強い基盤を築いていた。

食品工業についてみると、この分野は、もともと、米、ココナッツ、オイル・パームなどの農産物加工とその輸出によつて発展してきた。しかし、創始産業として認められた新しい食品加工は、輸入原料を加工し、国内市場で消費する傾向であつた。食品加工業もまた、英系商社が資本、販売網などについて強い影響力をもっている場合が多かつた。

### 英系企業の特徴

英系企業の特徴をまとめてみると、第一に、多くが英国の親会社の一〇〇%出資あるいはそれに準ずる高い出資比率の子会社であつた。第二に、進出した分野は、ゴム加工、石油など国内資源利用型の輸出産業、化学のように国内資源利用型の輸入代替産業（八〇年代に入ると、輸出も行なうようになる）、そして、食品加工のように輸入した原料を加工する形の輸入代替産業の三つに大別される。第三に、技術集約的で資本集約的分野へ進出していた。第四に、流通面でマレーシアの英系商社との結びつきが強かつたことが挙げられる。英系製造企業による直接投資の主要な動機は、これまでの自社の市場の確保、さらに、成長が予想される市場への対応策であつた。多くの英系企業は、関税による国内製造企業の保護が工業化促進の重要な手段となる以前に、マレーシアでの製造を開始しており、政府による奨励措置は、英国製造企業にとってさほど強い要因にはなっていない。

英系企業が進出した産業は、現地企業に比べて比較的優位をもつ分野であつた。比較優位というところ、生産技術上のノウハウが挙げられるが、マレーシアの英系企業にとって、生産技術と同じくら

重要な比較優位は、ブランドを含めたマーケティング面での優位であった。本国と植民地という関係で長年、貿易取引が行なわれてきた結果として、英系製造企業の商品のブランド名は、マレーシア市場に深く浸透していたが、これは、英系製造企業の輸入・販売エイジェントとなっていた英系商社の卓越したマーケティング技術による市場開拓の成果であった。

商社との関連では、前記第四番目の特徴につけ加えるべき重要な点がある。それは、英系商社は、その伝統的に優良な財務状態、信用、そして、マレーシアの会社法その他の経営条件全般に精通している立場を生かし、英系製造企業のマレーシア側のパートナーとなつて、製造子会社の設立を、法制面でも、また資金面でも援助した事実である。<sup>(10)</sup> 流通面での商社との結びつきの例としては、例えば、化学工業の Glaxo Allenburys (Malaysia), Ltd. の例が挙げられる。<sup>(11)</sup> 同社は、英国の Glaxo Group の一〇％出資子会社である。この企業の商品の販売は、英系商社の Anglo-Thai Corporation, Ltd. が担当した。同じく化学工業の Johnson & Johnson (Malaysia), Ltd. は、英国の Johnson & Johnson (GB), Ltd. が八〇％、その商品の販売エイジェントであった英系商社の Borneo Company, Ltd. が二〇％それぞれ出資して設立した。金属製品製造業の Crittall Malaya, Ltd. は、英国の Crittall Manufacturing Co., Ltd. が七五％、英系商社の William Jacks & Co. (M), Ltd. が二五％出資した企業である。

### 3 一九八〇年代以降の対マレーシア英国投資

#### 英国投資の特徴

六〇年代末から展開されてきたマレーシアの輸出指向工業化は、八〇年代に入ると、いくつかの問題と直面した。七〇年代の輸出産業の主な担い手は、米系および日系企業による電機・電子産業と繊維産業であった。この二業種の企業は、確かに、雇用機会の創出という点からはマレーシアの工業化に対して貢献してきたといえる。しかし、国内産業との連関性が乏しいこと、生産財の輸入額が大きく、外資獲得の点からみると、さほど貢献していないこと、技術移転がないという欠点があった。そこで、政府は、八四年に発表した「第四次マレーシア計画中間報告書」の中で、国内資源加工型産業の育成、国内の関連産業の育成、技術移転を強調した。このような政府の認識の変化に対して、英系企業は適格的であったのかどうかについて検討しよう。

表IV-19は、七五年、八〇年、八七年について、英系企業の払込済資本を産業別に示したものである。まず、構成比率をみると、七五年には、化学、ゴム加工、石油の上位三産業部門で六七%を占めていた。八〇年代に入ると、食品加工、飲料・タバコ、非金属の分野での投資が急増し、逆に、ゴム加工が伸び悩んでいることが示されている。

八〇年代の英国の対マレーシア投資の特徴は、その前半期に急増した点にある。この時期は対マレーシア直接投資全体が低下した時期であり、いわば逆行するような動きを示している。したがって英

資本) (1975年, 1980年, 1987年各年末)

(単位: 1,000リンギット)

		1987		
金 額	比率(%)	産 業 名	金 額	比率(%)
98,839	21.1	石 油	174,327	21.6
88,664	19.0	食 品 加 工	162,350	20.1
83,276	17.8	飲 料 ・ タ バ コ	157,922	19.6
67,397	14.4	化 学	116,258	14.4
43,404	9.3	非 金 属	86,068	10.7
21,876	4.7	ゴ ム 加 工	25,295	3.1
17,632	3.8	輸 送 機 器	17,407	2.2
16,936	3.6	織 維 ・ 衣 料	8,306	1.0
7,517	1.6	基 礎 金 属	6,936	0.9
5,957	1.3	金 属 加 工	6,930	0.9
467,953	100.0	その他を含めた合計	806,525	100.0

国投資は、八二、八三年にかけて投資総額に占める比率は高くなり、八二年には一五%、八三年には二三%をも占めている(表Ⅲ-14)。これらは、石油、食品加工、飲料・タバコ、非金属への投資が伸びた結果であった。

以上の英系企業による投資先産業の特徴を考えてみると、第一の分野は、化学のように、高度な技術を用いる研究開発集約的で資本集約的分野であつて、そのうえ、マーケティング面で専門化された熟練、サービス、施設を必要とする産業、そして、第二の分野は、食品、タバコ、ゴム加工、石油のように、技術は比較的単純なものを用いるが、資本集約的であり、マーケティング技術が重要である産業であつた。そして、米系や日系企業の進出分野と異なり、石油、ゴム加工、化学のような国内資源利用産業に進出していたことが特徴である。

八六年の外資規制緩和以降、英国投資も投資全体の伸びと呼応して再び増加する傾向にあるものの、絶対

表IV-19 マレーシアにおける英系資本（払込済

1975			1980	
産 業 名	金 額	比率(%)	産 業 名	
化 学	37,083	28.9	石 油	
ゴ ム 加 工	26,006	20.3	飲 料・タバコ	
石 油	22,569	17.6	化 学	
飲 料・タバコ	12,072	9.4	食 品 加 工	
電 機・電 子	7,794	6.1	ゴ ム 加 工	
木材加工・家具	4,569	3.6	電 機・電 子	
食 品 加 工	3,896	3.0	輸 送 機 器	
雑 製 品	3,791	3.0	機 械	
非 金 属	3,134	2.4	木材加工・家具	
織 維・衣 料	1,881	1.5	織 維・衣 料	
その他を含めた合計	128,254	100.0	その他を含めた合計	

(出所) MIDA 資料より作成。

額が急増し、かつ日本、台湾からの投資が集中するた  
め、英国投資は、その地位を相対的に低下させている  
(表III-8)。

次に、表IV-20によって、英系企業による雇用機会創  
出について、他の主要外資系企業と比較してみる。八  
四年段階では、すべての英系企業の雇用者数の合計は  
一万七六八五人となっており、これはマレーシア製造  
業(ホテルも含む)の雇用者総数の約九%にあたる。産業  
別にみると、英系企業の主要投資先である食品加工、  
飲料・タバコ、化学、石油でもおのの雇用者総数の  
一%強を占めるにすぎず、全体として、英系企業の雇  
用者創出効果は低い。これに対し、米系企業は電機・  
電子産業に、日系企業と香港企業は電機・電子産業と  
繊維産業に集中しており、これらの分野は労働集約的  
なため、その雇用創出効果は、英系企業の一・七倍程  
度である。シンガポール企業の投資先分野は英系企業  
による投資先分野と類似しているが、シンガポール企  
業による雇用者総数はマレーシア全体の一八・二%を



占めており、この比率は、主要投資国の中で一番高い。この理由は、シンガポール企業一社当りの雇用者数は一〇〇人弱にすぎないが、マレーシアへの進出企業数が圧倒的に多いためである。

#### ユニリーバー社とＣＣ

#### グループ

さて、最後に、英系製造企業の代表例として、化学工業分野の二社の最近の活動について具体的に述べておこう。第一の例は、ユニリーバー・グループ (Unilever) の子会

表IV-20 主要投資国の雇用者数 (1984年)

	シンガポール	香 港	日 本	英 国	米 国	その 他 を 含めた合計
食 品 加 工	6,329	1,303	991	2,410	379	13,606
飲料・タバコ	3,478	40	—	2,696	327	6,556
繊維・衣料	8,620	12,845	5,485	844	75	33,312
皮 革	50	—	—	—	—	1,885
木 材 加 工	2,710	723	1,316	829	—	6,989
家 具	543	—	—	—	—	846
紙	810	18	—	75	351	1,254
化 学	1,455	1,421	1,155	3,048	1,063	8,934
石 油	—	30	—	3,319	—	5,924
ゴ ム 加 工	1,516	—	656	1,218	1,145	9,006
プラスチック	581	80	551	45	22	1,502
非 金 属	1,202	—	1,154	289	—	4,713
基 礎 金 属	931	—	777	18	—	3,111
金 属 加 工	3,025	502	797	557	44	6,269
機 械	87	18	968	291	1,069	3,512
電 機 ・ 電 子	2,848	11,717	14,522	1,535	26,827	79,087
輸 送 機 器	1,115	—	1,107	93	—	3,787
科学・計測機器	—	—	478	30	96	4,377
雑 製 品	164	210	1,293	388	2,394	5,883
ホ テ ル	502	587	187	—	—	1,276
合 計	35,966	29,494	31,437	17,685	33,792	201,829
(%)	(18.2)	(14.6)	(14.6)	(8.8)	(16.7)	(100.0)

(出所) ESCAP / UNCTC Joint Unit on Transnational Corporations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, IV, Malaysia (Bangkok, UN, 1988), p.258.

社リーバー・ブラザーズ社 (Lever Brothers(Malaysia) Sdn. Bhd.) である。<sup>(12)</sup> 同社は、五二年に国内原料を利用して、国内市場向けに食用油、石鹼の製造を開始した。六〇年代には、粉末洗剤、液体洗剤、食器洗い用洗剤、ヘア・ケア製品を生産しはじめ、また、八〇年には、Wals Ice Cream 社を買収、八五年には Lipton Tea Co., Ltd. のマレーシア子会社を買収して、国内の一般消費者向け製品の多角化を進めてきた。これらはいずれも国内原料を利用する点が特徴である。八一年には国内の油脂を原料として、Unichema のブランド名で輸出向けの産業用化学製品の生産を始めた。八〇年代には一般消費者向け製品もまた輸出されはじめ、事業を大きく拡張した。八六年の同社の売上高は二億リンギットであったが、このうち二五％は輸出からの収益であった。また、資本所有についてみれば、七〇％は親会社が所有し、残りの三〇％を PNB などマレーシアの政府機関が所有している。取締役も七人のうち四人がマレー人ないしマレーシア人となっている。<sup>(13)</sup>

第二の例は、ICI グループである。<sup>(14)</sup> このグループは、英国本社が一〇〇％出資する持株会社 ICI (Malaysia) Holdings Sdn. Bhd. のもとに、同持株会社が五〇・一％を出資する Chemical Company of Malaysia Bhd. が設立され、このもとに、四つの子会社、ICI Agrochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd., ICI Fertilizers (Malaysia) Sdn. Bhd., ICI Industrial Chemicals (Malaysia) Sdn. Bhd., ICI Paints (Malaysia) Sdn. Bhd. が置かれている。同グループは、五九年に、マレーシア国内で産業用化学製品の生産に踏み切り、六〇年代から七〇年代には製品の多角化を行なった。製品は主として国内市場向けであったが、八〇年代に入ると輸出にも力を入れはじめた。マレーシア子会社での生産は、英国親会社の開発した技術を利用して行なわれている。同社の最新の構想は、アセアン諸国を一体化した生産拠点とみなし、

そこで生産した製品を世界へ輸出するというものである。ICIグループは、アセアン諸国での生産の利点を、原料・資源調達と労働力利用としており、マレーシアにおいては、八九年にトレンガヌ州に巨大な二酸化チタン色素の製造工場を建設した。また、同グループは、NEP になるべく応じる態度を示しており、各社四〜五名の取締りの中に、一〜二名のマレー人ないしマレーシア人が登用されている。<sup>(15)</sup>

## むすびにかえて

本節ではマレーシアの工業化のなかでの英系企業の活動を商社と製造企業とに分けて検討してきた。植民地時代を通じてゴム、スズをマレーシア経済の重要な構成要素へと成長させる役割を担ってきた大手の英系商社は工業化初期において英系製造企業、華人系企業、米系企業の合併パートナーとなることがあった。しかし、これらの商社は、八〇年代初めまでに政府に買収され、この時点でそれまで果たしてきた企業者ないし革新者としての役割は終わった。

一方、英系製造企業は、主として食品、化学などの輸入代替産業と石油、ゴム加工などの国内資源加工型の輸出産業へ直接投資を行なってきた。その主力は多国籍企業であった。

マレーシア政府は八〇年代に入ると、輸出指向工業化政策の一貫として、国内資源利用型の輸出産業を奨励したが、英系企業による石油、ゴム加工の他にも化学もこの路線の工業化の担い手となりえ

るであろう。

輸入代替工業化が停滞する第一の理由は、国内市場が狭隘なために規模の経済が働かないためである。しかし、マレーシアの英系多国籍企業は、親会社が開発した高度な技術を利用することによって製品の競争力をつけ、市場の狭隘さについては、六〇年代から製品を多角化することによって経営基盤を強くした。さらに重要なことは、これらの企業が八〇年代に入ると輸出を開始したことである。また、ICIの例にみられたとおり、最近では、アセアン諸国を一つのまとまった生産拠点とし、製品を広く輸出に向ける構想をもっており、すでに巨大な生産能力をもつ工場を建設している。

注(1) Juid Saham, *British Industrial Investment in Malaysia 1963-1971*, Kuala Lumpur, Oxford University Press, 1980, p. 20 及び Table2—3.

(2) 猿渡啓子「マレーシア—イギリス商社の製造業進出」(米川伸一、小池賢治編『発展途上国の企業経営——担い手と戦略の変遷』、アジア経済研究所、一九八六年、第三章参照。

(3) アジア経済研究所編『マラヤおよびシンガポールの企業I』、アジア経済研究所、一九六六年、八七、一〇三、一〇五、一一一、一四二—一四三、一六八ページ。共同出資の場合、商社側の出資比率は二〇—二五%程度が多かったが、八〇%出資した例もある。

(4) Juid Saham, *op. cit.*, pp. 114, 116.

(5) 猿渡啓子「マレーシアの現地化政策とイギリス商社—サイム・ダービー社の事例」(堀井健三・萩原宜之編『現代マレーシアの社会・経済変容——ブミプトラ政策の十八年』、アジア経済研究所、一九八八年)、第五章参照。

(6) 独立前の商社の役割については、猿渡啓子「マレーシア商品作物栽培業の発展とイギリス商社」(『社会経済史学』第五〇巻第三号、一九八四年)参照。

- (7) Sime Darby Bhd., *Annual Report*, 一九七五年版から一九八七年版まで。(一九七九年版までは、Sime Darby Holdings Ltd. の *Annual Report*), *Malaysian Business*, 16 October 1988, pp. 7—25.
- (8) 創始産業会社全般と当時の化学工業、食品工業など産業全般についての記述は、アジア経済研究所編、前掲書に依拠した。
- (9) Junid Saham, *op. cit.* 中、United Nations, *Transnational Corporations in the Pharmaceutical Industry of Developing Countries*, 1984, p. 110 に記されているとおり、輸入代替産業の化学分野(薬品)に対しては八〇年代にもインセンティブはほとんどない。
- (10) Junid Saham, *ibid.*, Chap. 5.
- (11) 注(9)に同じ。
- (12) MIDA, *Industrial Digest*, May-June 1987, p. 6.
- (13) KOMPASS, *BUKU MERAH 1989* (Register of Industry and Commerce of Malaysia), Kuala Lumpur, p. 241.
- (14) *Malaysian Business*, August 1989, pp. 16—31.
- (15) KOMPASS, *op. cit.*, pp. 208—209.