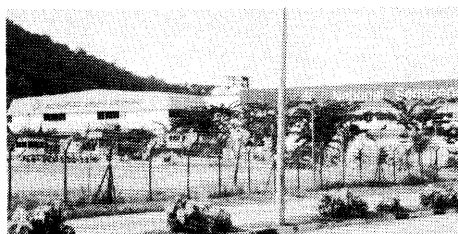
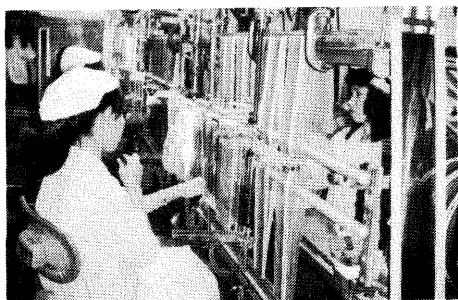
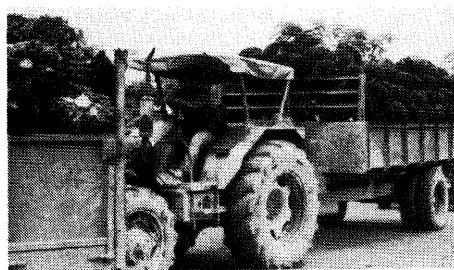
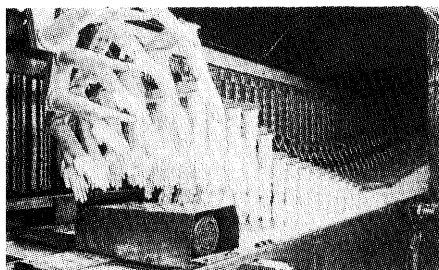


# 第V章 主要産業の分析



上：1970年代の輸出工業化を支えた繊維産業（ペナン州東レ＝ペングループ。撮影：鳥居 高）

下：マレーシア半導体産業の先鞭をつけた米系メーカー（ペナン州バヤン・ルパスFTZ。撮影：鳥居 高）



資源加工型工業化の両輪となったゴム手袋とオイル・パーム加工  
左：MIDA資料 右：トレンガヌ州の搾油工場にて（撮影：鳥居 高）

## 第1節 繊維産業——アパレル輸出基地化と生産の垂直統合

### 1 「輸出産業」としての繊維産業

#### 「中・長期工業化マスタープラン」

一九八〇年代半ばの深刻な経済不況のあと、マレーシア政府はいくつかの新しい経済・産業政策を打ち出した。<sup>(1)</sup> その骨子のひとつが、工業製品輸出の促進であり、その中でも政府が現在最も期待をかけ、また実績からみても製品輸出総額の六割以上を占めているのが、電子と繊維製品のふたつである。例えば、八八年の実績でみると、工業製品輸出約二六九億リンギットのうち、電子と繊維製品が占める比率は実に全体の六五％に達した。なお、繊維産業について政府は、八六年に発表した「中・長期工業化マスタープラン（IMP）・一九八六～九五年」の中で、九五年における輸出金額の目標を二九・九億リンギット、雇用目標を一一万六二〇〇人<sup>(2)</sup>においていた。ところが、八八年現在の実績は、輸出金額が三〇・五億リンギット、雇用が一〇万五三〇〇人（ただし、製造業ライセンス取得企業に限ると七万八六〇〇人）である。したがって、輸出の場合には、「IMP」が発足してわずか三年目にして十年後の目標を達成したことになる。マレーシア繊維産業がここ数年間にいかに急速な発展を遂げているかは、この数字だけでも明らかであろう。

## 繊維製品輸出増加の特徴

表V-1は七三〜八八年の繊維貿易の推移を示したものである。七〇年当時、繊維製品の輸出はわずかに三〇〇万リンギットであったが、七三年には一億リンギット台、八四年には一〇億リンギット台にそれぞれ増加した。特に八五年以降の輸出の伸びは顕著であり、年平均増加率は繊維全体で三二%、アパレルに限ると年四〇%という高い成長率を示している。この間のマレーシアの繊維貿易の特徴をまとめると、次のとおりである。

第一は、繊維輸出の急増が八〇年代半ば以降生じていることである。このことの意味については、あとで説明したい。

第二は、輸出急増の担い手がテキスタイル（糸、布）ではなく、アパレル製品（衣類、ガーマント）であったという事実である。実際、表

表V-1 マレーシアにおける繊維製品貿易の推移  
(1973〜88年)

(単位: 100万リンギット)

	輸 出				輸 入	
	テキスタイル (1)	アパレル (2)	合 計 (3)	(2)/(3) (%)	糸・布	合 計
1973	57	51	108	47.2	325	354
1975	81	101	182	55.4	296	337
1978	215	207	422	49.1	418	475
1980	392	326	718	45.4	649	724
1981	342	369	711	51.9	675	765
1982	347	401	748	53.6	659	757
1983	382	497	879	56.5	679	788
1984	474	681	1,155	59.0	763	1,094
1985	578	784	1,362	57.6	786	1,058
1986	643	1,058	1,701	62.2	923	1,199
1987	736	1,544	2,280	67.7	1,200	1,576
1988	875	2,169	3,044	71.3	1,550	2,062

(出所) (1)MIDA資料。

(2)マレーシア繊維産業協会 (Malaysian Textile Manufacturers Association) 資料。

表V-2 マレーシア繊維製品の仕向け地  
(1983~88年)

(単位: 100万リンギット)

テキスタイル	1983	%	1986	%	1988	%
米 国	20.8	5.1	91.1	15.4	91.7	10.5
E C	79.4	19.6	92.1	15.6	135.4	15.5
カ ナ ダ	20.9	5.2	28.9	4.9	28.0	3.2
シンガポール	36.0	8.9	51.7	8.7	117.9	13.9
オーストラリア	28.7	7.1	42.3	7.1	60.3	6.9
そ の 他	219.6	54.2	285.8	48.3	442.0	50.5
合 計	405.4	100.0	591.9	100.0	875.3	100.0
アパレル	1983	%	1986	%	1988	%
米 国	228.5	41.2	618.5	55.8	1,221.9	56.3
E C	165.4	29.8	253.1	22.8	617.7	28.5
カ ナ ダ	15.9	2.9	56.1	5.1	71.9	3.3
シンガポール	21.5	3.9	30.1	2.7	63.8	2.9
オーストラリア	7.1	1.3	9.1	0.8	9.3	0.4
そ の 他	116.2	21.0	141.1	12.7	184.7	8.5
合 計	554.6	100.0	1,108.0	100.0	2,169.3	100.0

(注) 原資料が異なるため、輸出の合計額は表V-1と一致しない。

(出所) MIDA資料より作成。

V-1が示すように、アパレル製品が輸出全体に占める比率は八〇年の四五%から八八年には七一%へと大きく上昇した。

第三は、こうしたアパレル輸出の大半が、多国間繊維貿易取極 (Multi-Fiber Arrangement: MFA) や二国間協定により輸出クォータが割り当てられている米国とECの二地域に向けられていることである。例えば、両者の合計がアパレル製品輸出全体に占める割合を計算すると、八三年に七一%、八八年には八五%に達した。とりわけ米国向け輸出の伸びが著しいことが特徴的である (表V-2)。

最後に第四は、アパレル製品輸出の伸びとほぼ比例して、糸・布などの素材の輸入が増加していることである (表V-1)。このことは、マレーシア繊維産業におけるテキスタイル産業とアパレル産業の間の不均等

な発展を示唆しているが、これについては次項で触れることにする。

### 輸出急増の二つの背景

以上のような繊維、とりわけアパレル製品の輸出急増の背景としてまず指摘すべきは、八〇年代半ば以降アジア諸国で生じた輸出競争力の変化と、アジアNIESと米国の間の貿易摩擦の激化である。具体的には、従来、主要な繊維製品輸出国・地域であった韓国・台湾・香港が、自国通貨の対米ドル切上げと賃金コストの上昇により国際的な競争力を失ったことがそれである。その結果、タイ、マレーシア、インドネシアなどは二つの経路を通じて繊維製品（アパレル製品）の対米・対欧輸出を急増させた。ひとつは、当該国の繊維産業の比較優位が上昇したことであり、もうひとつは、韓国・台湾・香港・シンガポールのアパレル・メーカーが一斉に新しい「輸出加工基地」を求めて東南アジア諸国に進出したという事実である。例えば、インドネシアの場合には、八九年三月末現在、韓国一四社、台湾四六社、香港六一社（技術提携を含む）のアパレル・メーカーが投資を行なったと報告されている<sup>(4)</sup>。同じ状況は、まさにマレーシアにおいても現出した。八〇年代半ばからマレーシアのアパレル製品輸出が急増する最大の要因はここにあったといえることができるだろう。

## 2 繊維産業の生産体制と資本所有

### 外国資本の優位

マレーシアの繊維製品の輸出は、東南アジア諸国と比べてもけつして小さいわけではない。例えば、アジアの主要繊維輸出国・地域の生産設備と輸出実績を比較した表V-3をみても、最近のマレーシアがタイ、インドネシアと並んで急速に繊維製品の輸出金額を増加させている現状を理解することができる。しかしその半面、生産設備の現況をみると、アパレル（川下）の素材供給部門である紡績・織布（川中）がアジア諸国の中では際だって劣勢であることが判明する。例えば、タイの場合には、八九年現在、紡績紡機は二五六万錘、織機台数は一〇万四〇〇〇台を数えたが、マレーシアはそれぞれ四二万錘、七〇〇〇台でしかなかった。また、綿・ポリエステル混紡糸、布、綿布の生産推移をみても（表V-4）、八三年以降、特に目だった増加は示していない。したがって、八〇年代半ば以降の輸出増加、とりわけアパレル製品の輸出増加に必要な追加的な素材供給は、もっぱら輸入品によって賄ってきたということが出来る。表V-1に示した繊維製品（糸・布など）の輸入の増加は以上の脈絡として理解すべきであろう。したがって、マレーシアの繊維産業は、電子産業同様、外貨獲得への貢献という点では「輸出総額」に表われた数字ほど大きくないことに注意すべきである。

マレーシアの繊維産業を特徴づけるもうひとつの点は、当該産業に占める外国資本の比重の際だった高さである。表V-5は、繊維に関係する全製造業ライセンス企業の活動を集計したものであるが、

第V章 主要産業の分析

表V-3 アジア主要国・地域の繊維産業の動向

	基準年	単 位	マレーシア	タ イ	インドネシア	韓 国	台 湾
生産設備							
ポリエステル短繊維	1988	トン/日	120	277 <sup>1)</sup>	340	1,026	1,727
ポリエステル長繊維	1988	トン/日	—	88 <sup>1)</sup>	84	1,220	1,708
ナイロン	1988	トン/日	—	60	…	495	588
紡 績	1988	1,000錠	420	2,562	1,922	5,070	4,567
織 機	1988	1,000台	7	104	72	146	90
ミシン	1988	1,000台	30	80	45	300	150
生産量							
糸(綿、化繊)	1988	1,000トン	34	393	295 <sup>2)</sup>	756	716
布(綿、化繊)	1988	100万㎡	207	2,910	2,347 <sup>2)</sup>	…	2,005
雇 用							
繊維産業	1986	1,000人	64	672	…	771	485
製造業全体	1986	1,000人	682	…	…	3,826	2,242
繊維製品輸出額		100万米ドル					
テキスタイル	1980		177	247	46	2,198	1,791
	1986		248	430	276	3,201	3,098
	1988		334	525	632	4,232	5,305
アパレル製品	1980		147	240	98	2,948	2,427
	1986		408	778	522	5,490	4,259
	1988		828	1,858	796	9,695	4,697
繊維製品全体	1980		324	487	144	5,215	4,327
	1986		658	1,208	798	8,762	7,635
	1988		1,162	2,607	1,428	14,143	10,002

(注) 1) 1987年末の新增設が稼動すれば、PS570トン/日、PF160トン/日に増加する。

2) 綿糸、綿織物のみの数字。

(出所) (1) 日本化繊協会『アジア繊維貿易会議基礎資料』, 1987年11月。

(2) 繊維総合研究所『欧米・アジアの繊維産業に関する調査研究』, 1988年5月。

(3) タイ、マレーシアは当該国の繊維産業協会資料に基づく。

表V-4 マレーシア主要繊維製品の生産推移  
(1983~88年)

製 品	単位	1983	1984	1985	1986	1987	1988	年成長率(%)
合繊糸・混紡糸	1,000トン	48.5	50.1	46.7	48.4	53.5	53.7	2.1
綿糸・混紡糸	1,000トン	23.6	24.9	25.2	28.5	32.5	34.4	7.8
綿 布	100万m <sup>2</sup>	194.0	178.1	180.1	190.0	201.2	206.8	1.3
編立布	100万m <sup>2</sup>	11.3	14.3	15.8	...	...	...	...
紳士男児用ズボン	100万着	8.3	10.4	9.2	9.1	12.5	11.5	6.7
紳士男児用シャツ	100万着	19.0	24.2	21.4	22.7	25.6	29.6	9.3
婦人女児用ブラウス	100万着	7.9	11.0	14.0	15.5	15.8	16.4	15.7
婦人女児ドレス	100万着	3.0	2.6	2.6	3.1	3.7	3.8	4.8

(出所) マレーシア統計局資料より作成。

表V-5 マレーシア繊維産業会社の概要と外国資本  
(1987年末現在)

(単位：人、100万リンギット)

業 種 分 類	企業数	雇用者数	払込資本金 (1)	うち外国人 (2)	(2)/(1) (%)
合繊原糸原綿	1	360	70	70	100.0
紡績・織布・染色	69	19,284	1,001	366	36.6
縫製以外の二次製品	27	3,748	65	18	27.7
編 立	66	9,281	156	48	30.8
カーペット	6	377	10	2	20.0
ロープ、紐	6	1,677	12	3	25.0
その他繊維製品	2	101	1	0	0.0
アパレル製品	127	28,738	147	70	47.6
合 計	304	63,566	1,462	577	39.5

(注) 対象は政府が認可したライセンス取得会社 (Licensed Companies) のみ。

(出所) MIDA資料より作成。



八七年末現在で、三〇四社が存在し、その払込資本金合計額一四・六億リンギットのうち五・八億リンギット、つまり全体の三九％を外国資本が占めた。また、八三年末の調査でも、二六五社、払込資本金合計額九・二億リンギットのうち三・八億、四一％を外国資本が占めていたのである。この外国資本（八三年末）のうち、上位三グループは、(イ)日本（外国人総払込資本金の四四％）、(ロ)香港（同二七％）、(ハ)シンガポール（同二六％）で、これら三カ国・地域で外国資本全体の実に九割近くを占めていた。<sup>(5)</sup>なお、外国資本が大きな役割を果たしているのは、化合織の原綿原糸製造（ポリエステル綿・アクリル糸、日本）、紡績・織布（日本、香港）、アパレル（香港、シンガポール）などである。特に後述するように、日本の東レ・ペン・グループの投資と役割は頭抜けて大きいものであった。

#### 繊維産業の四つの特徴

以上の点を念頭におきつつ、マレーシア繊維産業の特徴をまとめておく。次のようになる。

第一は、紡績・織布の川中部門が、川上（合織の原綿・原糸製造）、川下（アパレル）に比し極端に小さいことである。その背景には国内市場が小さく、また国内市場向けに輸入代替産業としても、マレーシアの繊維産業が過去発展を遂げてこなかったこと、さらに政府自身もこの分野の産業育成をはかってこなかったことが挙げられる。

第二は、合織産業がポリエステル短繊維（綿混ステープル）に特化しており、いわゆる長繊維（糸・フィルム）を自給することができないことを指摘できる。そのため、素材の種類が限定され、そのことがますます輸入素材への依存を強めることになった（ただし、八九年に政府は台湾資本によるフィルム

製造を認可している)。

第三は、タイ・韓国以上に生産の統合体制がみられることである。<sup>(6)</sup>とりわけ、紡績・織布から編立(ニット)、アパレル製造の分野で垂直的な生産統合を進めている企業の多いことがマレーシアの大きな特徴であった。さらに言えば、編立やアパレル・メーカーの大手が紡織部門へ「素材邇及的」に生産統合を進めるか、あるいは逆に紡織メーカーがアパレル部門を包摂している点も、マレーシア繊維産業がもつ大きな特徴である。例えば、こうした事例としては、SPTI (South Pacific Textile Industries) グループ (マレーシア華人資本) やアラブ・マレーシア・デベロップメント (Arab-Malaysia Development) グループ (マレーシア・ブミトラ資本) の存在を指摘することができる (付表8参照)。

### 3 アパレル産業と香港・シンガポール資本

#### ブランド商品の輸出基地

八〇年代の繊維産業の発展と輸出の増加を支えた最大の要因は、香港・シンガポール資本による近代アパレル産業の導入と育成である。もともと、マレーシアのアパレル産業は大きくふたつのグループから構成されていた。ひとつは、足踏みミシン二、五台を備えた小規模工場で、注文を受けつつ家内工業的に生産を行なってきたマレーシア在住の華人資本のグループがこれに相当する。こうしたグループは必要に応じて輸出もするが、その数量は大きくなく、製品の大半を国内市場に依存している。

もうひとつのグループは、外国、とりわけ香港・シンガポール資本が経営する大規模工場で、工業用ミシンの据付け台数も三〇〇台から一〇〇〇台に達する。<sup>(7)</sup>これらの場合、主として香港・シンガポールなどのアパレル商社、メーカーが米国・ECから注文を受け、マレーシアの工場で縫製を行なった後、彼らのネットワークに乗せて輸出していく。

また、現在のマレーシアには五五〇種類を超える世界的ブランド商品が生産されているともいわれている。<sup>(8)</sup>例えば、(イ) Ralph Lauren, Cacharel, Etentine Aigner, Calvin Klein, Liz Claiborne, Perry Ellis, Pierre Cardin など有名デザイナーが開発する商品、(ロ) Van Heussen, Arrow, Manhattan, Adidas, Levi Strauss, Puma, Nike などの国際的に普及しているブランド商品、さらには(ハ) シアーズローバック、JCペニー、K マートなど欧米の代表的大型小売店舗が委託する注文製品などがこれに含まれる。「ブランド商品生産・輸出基地」という点では、マレーシアはいまや東南アジアの最新かつ最大拠点に成長しているとみることできるだろう。この点、低価格・大量消費型の幼児・婦人服を中心にアパレル製品輸出を伸ばしてきたタイとは好対照をなしている。

### CAM・CADと工業用ミシンの導入

ところで、こうした輸出向け大・中規模工場では、ICを組み込んだ最新型の工業用ミシン（とりわけ日本のジューキ、ブラザー、西ドイツの機械メーカー）を多数設置していることに注目しておきたい。革新型工業用ミシンの普及台数という点からいえば、マレーシアは東南アジアの中でも最も進んでいる国と言いうことができる。さらに、大手アパレル・メーカー四社では、他の東南アジア諸国に先んじて、

すでにCAM・CAD（コンピュータ制御の製造・デザイン）が採用されていると報告されている。<sup>(9)</sup> これら四つのうちひとつは、前出の地場資本SPTIグループであるが、残りの三つはいずれも次に掲げる香港・シンガポール資本に所屬していた。

(イ) ドラゴン・アンド・フェニックス・グループ (Dragon & Phoenix Group D & Pグループ)。シンガポール・香港に拠点を置くワングタイ・グループ (Wang Tai Group) が所有するマレーシア最大のアパレル・メーカー。八八年現在、マレーシアに七つの工場と多数の不動産会社を所有する。従業員数は七千人。

(ロ) ペン・アパレル・グループ (Pen Apparel Group)。子会社三社を擁し、従業員数は二千人以上。香港最大の繊維コンバーターであるTAL (Textile Alliance Limited) が所有する。六〇年代末から八〇年代初めまで東レと共同事業を行なう。

(ハ) イースタン・グループ (Eastern Group)。もともとはTALの経営陣のひとりであったY・C・楊 (Y.C. Yang) が独立して創立。子会社は二社で、従業員数は五四〇〇人を数える。

例えば、D & Pグループの場合、六六年にペナンで天然ゴムの燻煙工場から事業を開始し、のち米国向けベッドシーツや枕カバーの生産に進出、さらに七〇年代からはブランド付きアパレル製品の生産・輸出を開始した。D & Pグループは、八〇年代に入ると、ブラウスの生産はカンガル工場 (Kangar Pulvis州)、セーターの生産はコタバル工場 (Kota Baru クランタン州)、ジーンズ・ジャケットの生産はパリット・ブントル工場 (Parit Buntar ペラ州)、バリク・プラウ工場 (Balik Pulau ペナン州) に分業・特化させ、同時にコンピュータ制御による生産体制を最も熱心に導入してきた。同企業が生産する製品

は、J.C.ペニー、Galerie, Esprit, Levi Strauss, Calvin Klein など一流企業のブランド製品であり、また、その生産額の九五%が二〇カ国以上に輸出されている<sup>(10)</sup>。

いずれにせよ、こうした香港・シンガポール資本の国際的な市場ネットワーク、ブランド商品の委託生産、最新縫製技術の導入があつてはじめて、こんにちのマレーシア・アパレル産業の輸出急増が可能になったことを忘れてはならないだろう。その意味では、マレーシアの繊維産業が輸出産業へと定着する要因は、政府が推進する「プミプトラ政策」の帰結というよりは、より国際的な環境の変化に規定されてきたというべきかもしれない。この点は、マレーシアの繊維産業において最大の規模を誇る東レ・ペン・グループ (Pen Group) の発展がより如実に示している。

#### 4 東レ・ペン・グループの事業展開

##### グループ内生産一貫体制

ペナン島の南端、空港近くのバヤン・ルパス自由貿易区と、その対岸に位置するプライ自由貿易区において大規模な事業を展開している東レの繊維事業は、マレーシア繊維産業を語る場合避けて通ることはできない。その理由は、(イ)連邦政府が最初にペナンに自由貿易区を造成した際(七一年)、進出した輸出指向企業の代表的な企業であること、(ロ)七〇年代に、日本企業が多国籍の事業展開をアジアにおいて試みた最初の事例であること、(ハ)マレーシア繊維産業に占める比重が圧倒的であり、例えば、

表 V-6 東レ=ペン・グループの概要  
(1988年現在)

会社名	PENFIBRE Sdn.Bhd.	PENTEX Sdn.Bhd.	WOODARD TEXTILE MILLS Sdn.Bhd.	PENTLEY Sdn.Bhd. <sup>1)</sup>	PENFABRIC Sdn.Bhd. <sup>2)</sup>
設立年	1973	1971	1973	1982	1973
操業年	1974	1972	1975	1982	1975
授權資本金 (100万リンギット)	80	30	20	20	195
投資額 (100万リンギット)	160	125	75	30	120
資本所有	東レ 100%	PENFABRIC 100%	PENFABRIC 100%	PENFABRIC 100%	東レ 100%
業 種	合繊重合紡糸	紡織	紡織	先染糸織	染色・加工
月産能力	ポリエステル・ ステープル 3,600MT	糸布 910MT 460万m <sup>2</sup>	糸布 635MT 265万m <sup>2</sup>	先染糸 120MT 糸 120MT 115万m <sup>2</sup>	布 (染色/プリント) 800万m <sup>2</sup>
従業員数(人)	360	1,870	1,180	780	760
所在地	プライ 自由貿易区	プライ 自由貿易区	バヤン・ルバス 自由貿易区	バヤン・ルバス 自由貿易区	プライ 自由貿易区

(注) 1) もと Pening Tex (1974年設立) を1982年に買収・改名。

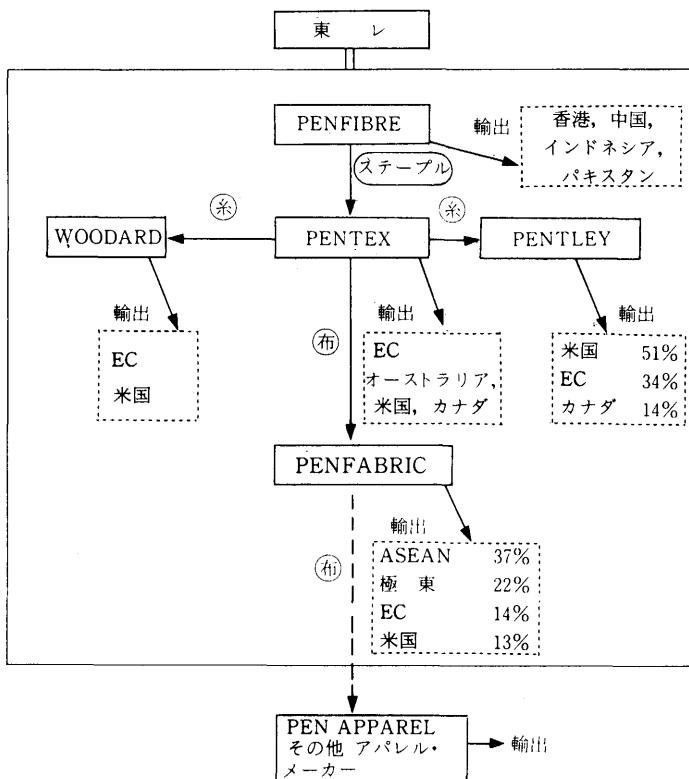
2) もと Nan Sing Dyeing Works を1979年に改組・改名。

(出所) 東レ=ペン・グループの英文会社案内より作成。

同グループの輸出金額は、七九年にマレーシア繊維製品輸出総額の五〇%、八五年時点でも二〇%以上を占めていることなどによる。<sup>(1)</sup>

東レがペナン州で展開している事業は次の五つである(表V-6、図V-1)。即ち、(イ)ペンファイバー社 (Penfibre Sdn. Bhd.) — ポリエステル・ステープルの製造。(ロ)ペンテックス社 (Pentex Sdn. Bhd.) — 紡績・織布、厚地の生地製造。(ハ)ウーダード・テキスタイル社 (Woodard Textile Mills Sdn. Bhd.) — 紡績・織布、薄地の生地製造。(ニ)ペントレイ社 (Pentley Sdn. Bhd.) — 先染め糸によるギンガムの製造。(ホ)ペンファブリック社 (Penfabric Sdn. Bhd.) — 染色・仕上げ・プリントとペン・グループ全体の統括。ペン・グループ五社の投資合計額は約六億リンギット、マレーシア繊維産業地場を含む投資総額一七億リンギットの実に三四%に相当する。また、払込資本金合計額一・九億

図V-1 マレーシア、東レ=ペン・グループの事業活動（1988年）



（出所）筆者聞き取り調査（1989年8月，大阪；9月，ペナン）。

リングットは、全体の  
一四・六億の二三％を  
占めた。東レの事業は、  
ポリエステル短繊維  
の独占的製造（年四万二  
五〇〇トン）のみなら  
ず、紡績、織布、仕上  
げ・染色加工の全分野  
に及び、徹底した企業  
内一貫生産体制を追求  
している。具体的に言  
えば、東レが所有する  
紡績紡機は一五万二〇  
〇〇錘でマレーシア全  
体の三六％を占め、ま  
た、織機二七四五台は  
全体の四〇％を占めて  
いた。とりわけ、革新

織機である「エアー・ジェット・ルーム」の導入においては東レはもつとも意欲的であり、その数三〇〇台（九〇年にはさらに増設の予定）はマレーシア全体の七割近くに達している。これらの数字から明らかなように、東レのペン・グループを抜きにしてマレーシアの繊維産業を語ることは不可能である。

ペナンにおけるペン・グループの事業は、もともとと香港のTALグループ、伊藤忠、丸紅との合弁で行なわれた。特にペナンの州首相リム・チョンユウ（林蒼佑）がTALの総帥C・C・リー（李震之）と昵懇であつたため、マレーシア進出を決定したといわれる。<sup>(12)</sup> なお、グループ五社の間には製品のやりとりこそあつたが、事業全体を統括する本部も、また方針も七〇年代にはなかった。東レ自体は、ペンファイバーの事業にのみ責任をもち、他の企業は丸紅やTALがそれぞれ事業を運営していたからである。

#### 一九八〇年代の事業再編と製品の高付加価値化

ペン・グループの経営が大きく変わるの、八四年からである。この年、東レはペン・グループの傘下企業の全株式を取得し、事業全体を東レの一元支配のもとに置いた（表V-6）。また、グループ全体の事業を統括する本部をペンファブリック社の中に新たに設置している。そして、八五〇八六年の経済不況の中で、東レはペン・グループの事業の見直しをはかり、徹底した合理化に乗り出した。

具体的には、雇用総数を八四年の六二八〇人から八八年の四四八〇人へと大幅に削減し、経営再建に着手したのである。次いで八七年頃から、東レは本格的な事業の再編に取り組む。その骨子は、(イ)製品の「高付加価値化」（ポリエステル・ステープルの分野における縫糸の製造、先染め糸のギンガムの生産拡大）、(ロ)生



産性の向上、特にエアー・ジェット・ルームの導入（八八年三月以降）、（イ）在庫・生産管理のコンピュータ化などがそれであった。その結果、収益性は急速に改善し、最近の輸出ブームもあって、東レIIペン・グループは東レ本社の海外事業の中では、現在最大の収益をあげるまでになっている。

## 5 マレーシア繊維企業グループの発展

東レのペン・グループや繊維の東洋紡（八〇年設立、アクリル糸を製造する鐘紡（七五年設立）などの日本資本、アパレル部門における香港・シンガポール資本と比べると、マレーシアの地場企業の経済規模は決して大きくない。しかし、付表8からわかるように、いくつかの地場資本による「繊維企業グループ」も存在する。その中でも代表的な企業は、すでに紹介したSPTIグループ、もしくはサウテックス（Soutex）グループ、カムンティング（Kamunting）グループ、アラブIIマレーシア・デベロップメント・グループ（AMDB）、キマ・グループ社などである。このうち、前記二グループはマレーシア華人、後記二グループがブミプトラ資本である。

四つのうち、最大のグループはアラン・タン・ホン・ライ（Allan Tan Hong Lai）が率いるSPTIであり、グループ傘下企業は二三社、海外に一二社を擁する。<sup>(13)</sup>同グループは六〇年に事業を開始し、紡績、織布からしだいに編立、アパレルへと拡大していった。また、七九年にサウテックス（Soutex 綿・P/Cの紡織専業）、八二年にバンダールテックス（Bandartex 輸出専用アパレル）、ニテックス（Knitex 輸出

専用編立製品)を新設して以降は、SPTI自身は持株会社へ改組されている。さらに八四年には不動産事業へ進出し、現在では「コングロマリット型」の発展を遂げつつある。八八年現在、グループ全体の雇用総数は八一三人、売上高合計は二億四五〇〇万リンギットであり、マレーシア系繊維企業の中では抜きん出た存在であった。なお、八七年以降ブルジャヤ・グループ (Berjaya Group) 傘下に入った。

一方、AMDBグループは、マレー人が経営する最大の繊維企業集団である。その総帥アズマン・ハシム (Tan Sri Datuk Azman Hashim) は繊維産業をグループ基盤にして八三年にはアラブ・マレーシア銀行 (Arab-Malaysian Merchant Bank 東海銀行との合併) などを設立して金融部門へ事業を拡大している。AMDB社は資本金五億リンギット、年売上高約一億リンギットであり、AMDB社の一〇〇%出資によるタイファブ社 (Taifab) などの繊維関係子会社によって綿、綿・ポリエステル混紡糸・布の製造から染色・仕上げまで一貫して行なう統合企業グループである。<sup>(14)</sup>

また、キマ社は公企業の一つであるプミプトラ殖産振興公社 (MAR A) の一〇〇%出資の子会社として設立された。

## 6 マレーシア繊維産業の問題点

### 「一〇項目」の問題

先に紹介したIMPは、繊維産業が抱える問題（とその対策）として次の「一〇項目」を指摘している。<sup>(15)</sup>即ち、(イ)「輸出クォータ」が存在する米国、カナダ、ECへの過度の依存の危険性（日本など非クォータ市場の新規開拓の必要）、(ロ)生産設備の合理化と更新（これに必要とされる年一〇〇万リンギットの追加投資への政府援助）、(ハ)マーケティング、とりわけ海外市場開拓能力の向上（香港資本からの脱却と真の意味での「メイドイン・マレーシア」製品の創造）、(ニ)国内市場向け製品と海外市場向け製品の間の技術格差の存在（その是正）、(ホ)自由貿易区、保税加工工場制度などの間で生じている税率の不整合（その是正）、(ヘ)ペナなど特定地域への繊維産業の集中による非効率的な労働力利用（労働力の賦存状況に適合させた工場立地の誘導）、(ト)高い離職率などに基づく低生産性の存在（八一年現在の調査でアパレル産業の場合、香港の労働生産性の四四％と報告されている。職場環境の改善、賃金の見直しなど）、(チ)相対的に高い労働コスト（製品の高付加価値化）、(リ)あらゆるレベルでの技術訓練の不徹底、(ヌ)R&Dの欠如、具体的には、新しいファッション製品の開拓と最新技術の導入、がそれである。

### 最大の課題「輸出クォータ」

こうした「一〇項目」の問題のうち、マレーシア繊維産業が抱える最大の問題点は、とりもなおさ

ず(イ)の「輸出クォータ」に対する対応であろう。もつとも、ごく最近までマレーシアは、米国などが課する「輸出クォータ」の枠を消化することができなかった。換言すれば、マレーシア繊維産業は「輸出クォータ制」(現在、米国の場合、マレーシアに対して年六%の増加保証)により輸出拡大の上限を課されるのではなく、むしろ先発繊維製品輸出国・地域であるアジアNIESに対抗して自らの安定的市場を先進国に見いだすことができたといふことができるのである。クォータ割当地域への輸出特化の傾向を示した前掲表V-2は、そのことを端的に示している。

しかし、急速なアパレル製品の輸出増加はしだいに米国などの警戒を引き起こしつつある。マハティール首相の「マレーシアNICS否定論」(八九年)などは、まさにこうした動きに対する牽制として生じたものとみなすことができる。にもかかわらず、早晚マレーシア繊維産業に対する輸出規制は強化されるであろう。そうであるとするならば、マレーシア繊維産業が今後とるべき道は、クォータ枠外の製品と日本などの「非輸出クォータ市場」<sup>(16)</sup>向け製品に高付加価値製品の新規開拓とその生産の奨励に行き着くことにならう。

同じ要請は、実はマレーシア繊維産業が抱える別の問題、即ち、東南アジア諸国の中では相対的に高い賃金コストのもとで現在の繊維製品が輸出されているという事実からも生じている(イ)の課題。例えば、先の「IMP」報告書によると、八四年現在、マレーシア繊維産業の賃金コストは、タイの一・六倍、インドネシアの三・七倍(ワナー社調べ)であった。筆者の八九年の調査によると、同コストはタイとの比較で約一・五倍、インドネシアとの比較では二倍に達する。今後、香港・シンガポールの最新縫製技術、国際的ブランド製品の委託生産、国際市場ネットワークのノウハウがこうした国にも

普及し(事実、普及している)、同時に中国、インド、パキスタンなどの後々発繊維輸出国が台頭すると考  
えるならば、マレーシアはますます輸出向け繊維製品の「高付加価値化」を迫られることになる。

以上の点を考慮した場合、当然問題となるのはすでに第2項で指摘したマレーシア繊維産業が抱え  
ている根本的問題、即ち、テキスタイル産業とアパレル産業の「不均等発展の問題」である。「輸出ク  
ォータ国・地域」以外の新規市場の開拓、そのためのファッション製品・比較優位をもった高付加価  
値製品の開発ももちろん必要であるが、それを支える国内素材産業の育成・促進を政府が真剣に検討  
することもまた必要であろう。その意味では、マレーシア繊維産業は「IMP」が設定した輸出口目標額  
を計画三年目にして早くも実現したとはいえ、同じプランが指摘した多くの問題点をなお克服してい  
ないといえるのである。

注(1) MIDAでの聞き取り調査(一九八九年九月、クアラルンプル)。また、最近のマレーシアにおける経済政策の動  
向については、次の「マレーシア経済特集」が参考になる。“Despite doubts by Mahathir, Malaysia's course seems  
set the next NIC,” *Far Eastern Economic Review*, 7 September 1989, pp.96—100.

(2) MIDA/UNIDO, *Textile/Apparel Industry (Medium and Long Term Industrial Master Plan Malaysia  
1986-1995, Vol.II, Part 12)*, Kuala Lumpur, 1985, p.62.

(3) マレーシアの米国向け繊維製品輸出の取極については、Sara U. Douglas, “The Textile Industry in Malaysia:  
Coping with Protectionism,” *Asian Survey*, No.4, 1989 が詳しい。マレーシア政府は「一九八六年に米国と向こう  
五十年の輸出取極を行ない、この中で年六%のクォータの拡大を認められた。

(4) 「インドネシアのガジェット産業」(『アジア・オセアニア情報』、大和銀行総合研究所、一一号、一九八九年十

月)。

- (5) MIDA/UNIDO, *op. cit.*, pp.21—23.
- (6) この点については、末廣昭「東南アジア繊維産業の発展と構造」(アジア経済研究所編『発展途上国の繊維産業』、アジア経済研究所、一九八〇年)を参照。
- (7) 一九八九年の世銀の調査によると、製造業ライセンス取得カンパニーである一二七社のガジェット製造工場の規模別分布は次のとおりである。七五台未満六五社、七五〜二〇〇台未満三五社、二〇〇〜三五〇台未満九社、三五〇台以上一八社。MIDAの繊維産業担当者からの聞き取り調査による。
- (8) Tan, Y.H.(Pen Apparel Sdn. Bhd.), "Textile Industry : Development in the Malaysian Context," A Paper presented to the Seminar on Textile Industry : Challenges and Choices, Penang, 11~12 August 1989, pp.4—5.
- (9) *Ibid.*, p.3; マレーシア繊維産業協会 (Malaysian Textile Manufacturers Association) からの聞き取り調査 (一九八九年九月、クアラルンプル) による。
- (10) "Dragon & Phoenix: Better Profits in Better Times," *Malaysian Business*, 16 March 1988, pp. 62—64.
- (11) 東レ・ペン・グループの事業活動については、ペナンの三工場と東京本社、大阪本社繊維海外事業本部における筆者の聞き取り調査 (一九七九年六月、東京、八九年八月、大阪、同年九月、ペナン)、『繊維新聞』、『日本繊維新聞』、『日本合成繊維新聞』の各記事、Susan Chan, "Focus on the Pen Group Textiles : Spinning a Tale of Woe," *Malaysian Business*, December 1982, pp.13—20 による。
- (12) 初期の東レ・ペン・グループの活動については、『日本合成繊維新聞』一九七六年十月四日、七七年二月七日、七八年十二月十一日の各「特集記事」が詳しく報道している。
- (13) Kuala Lumpur Stock Exchange, *Annual Companies Handbook*, Vol. XIII, 1989, pp.744—748 からの資料に基づく。なお、マレーシア地場繊維資本の多くの資料については鳥居高委員の協力に仰いだ。
- (14) A M D B 社の前身であるタイピン・テキスタイル社 (Taiping Textile Bhd.) はペラ州に一九六五年に設立された(操業は六八年に開始)。八四年に現社名に変更している。

(15) MIDA/UNIDO, *op. cit.*, pp.33-44. なお、マレーシア繊維産業の問題点については、大阪、バンコクにおける関係者からの聞き取り調査も参考にした。

(16) マレーシア繊維産業協会事務局長からの聞き取り調査（一九八九年九月、クアラルンプール）。